

30589

T. C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

İŞLETMELERDE YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞUMUNDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ROLÜ

Turan ATILGAN

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İlder AKAT

İZMİR
1994

E.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KOORDİNE
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

E.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

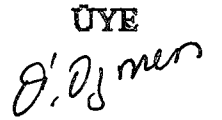
TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün/...../1994 tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre Anabilim Dalı doktora öğrencisi **Turan ATILGAN**'ın "**İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü**" konulu tezi incelemiş ve aday ..9../...5../1994 tarihinde saat 14:10'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilimdalından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin Başarılı.....olduğuna oy ..hâf..lq'i ile karar verildi.

ÜYE

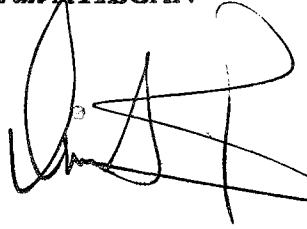

BAŞKAN


ÜYE


Doktora tezi olarak sunduğum " *İşletmelerde Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel Faktörlerin Rolü* " adlı çalışmanın tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir bunu onurumla doğrularım.

17.4.1994

Turan ATILGAN



ÖNSÖZ

Günümüzde, işletmeler karşılaştıkları pek çok sorunun kaynağını işletmenin iç yapısında aramakta, maliyetleri düşürmek, satış gelirlerini artırmak, personeli değiştirmek veya üretim hattını ve ürünü değiştirmeye çalışmaktalar ama başarılı olamamaktadırlar. Çünkü sorun, değişen ve gelişen dış çevre faktörlerinin yeterince anlaşılamaması ve bu değişime uyum sağlanamamasından kaynaklanmaktadır.

Çevresel faktörlerdeki bu hızlı değişim, işletmelerin saptayacağı yönetim stratejilerinin önemini artırmaktadır. 20. y.yıldaki çevrenin değişim hızı, 19. ve 18. y.yıldaki değişim hızından çok daha fazla ve karmaşıktır. Gelecekte de bu değişim hızının ve belirsizliğin artacağı düşünülmektedir. O zaman çözüm, çevresel faktörlerdeki bu hızlı ve karmaşık değişimi analiz edebilme ve yönetim stratejilerini bu analizin ortaya koyduğu sonuçlara bağlı olarak oluşturabilmede yatmaktadır..Çevresel analizi kapsayan stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamaları 1970'li yıllarda incelenmeye başlanmıştır. Bu konuda ilgili literatür incelendiğinde yurt dışında çok önemli çalışmalar yapılmakla beraber, ülkemizde henüz bu çalışmaların istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Literatürdeki bu eksikliklerden hareket edilerek doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, yönetim stratejilerinin oluşumu ve buna etki eden dış çevre faktörleri incelenmiş ve Türk endüstri işletmeleri üzerinde yapılan bir anket çalışmasıyla tez desteklenmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, değerli yardımlarını gördüğüm danışman hocam Prof. Dr. İter Akat'a, karşılaşılan sorunların çözümlenmesinde yardımları nedeni ile Doç. Dr. Ömür Özmen'e, bilgisayar çalışmaları ve istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde yardımlarını esirgemeyen Dr. Yasemin Arbak'a ve anket formunun doldurulmasında gerekli özen ve ilgiyi gösteren işletme yöneticilerine teşekkürü borç bilirim.

***İŞLETMELERDE YÖNETİM STRATEJİLERİNİN
OLUŞUMUNDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ROLÜ***

GİRİŞ	1
<i>I.BÖLÜM</i>	
<i>1. YÖNETİM STRATEJİLERİ VE TEMEL KAVRAMLAR</i>	
1.0. YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ	3
1.1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
1.1.0. Politika	7
1.1.1. Taktik	8
1.1.2. Strateji	9
1.1.3. Stratejik Planlama	11
1.1.4. Stratejik Yönetim	14
1.2. STRATEJİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	15
1.3. STRATEJİNİN ELEMANLARI	16
1.3.0. Faaliyet Alanı	16
1.3.1. Büyüme Vektörü	17
1.3.2. Sinerji	18
1.3.3. Rekabet Avantajı	19
1.4. STRATEJİ TIPLERİ	19
1.4.0. İşletme Faaliyetlerine Göre Fonksiyonel Sınıflama	20
1.4.0.0. Genel Firma Stratejisi	20
1.4.0.1. Mamül Stratejileri	20
1.4.0.2. Büyüme Stratejileri	20
1.4.0.3. Pazarlama Stratejileri	21
1.4.0.4. Finansman Stratejileri	21
1.4.0.5. Yatırım Stratejileri	22
1.4.1. İşletmedeki Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler	22
5.1.0. Şirket Stratejileri	22
5.1.1. İşletme Stratejileri	22
5.1.2. Fonksiyonel Alan Stratejileri	23

1.4.2. Yöneldiği Amaçlara Göre Stratejiler	25
1.4.2.0. Saldırı Stratejileri	25
1.4.2.1. Savunma Stratejileri	26
1.4.2.2. Geçiş Stratejileri	28

II.BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞUMU	29
2.0. STRATEJİNİN TANIMLANMASI	30
2.0.0. İşletme Misyonunun, Amaçlarının ve Amaçlar Hiyerarşisinin Saptanması	31
2.0.1. Amaçlar ile Stratejiler Arasındaki İlişkilerin Kurulması	35
2.1. ÇEVRE ANALİZİ	37
2.2. İŞLETME İÇİ ANALİZ İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	40
2.2.0. İşletme İçi Analizin Yönetim Stratejileriyle İlişkisi	43
2.3. STRATEJİK GAP ANALİZİ	45
2.4. STRATEJİK ALTERNATİFLERİN BELİRLENMESİ	47
2.4.0. Dengeli Büyüme Stratejileri	49
2.4.0.0. Yavaş Büyüme Stratejisi	50
2.4.0.1. Kâr (Hasılat) Stratejileri	50
2.4.0.2. Büyümeyi Yavaşlatma Stratejileri	50
2.4.0.3. Yaşamı Sürdürme Stratejileri	50
2.4.1. Büyüme Stratejileri	50
2.4.1.0. Tek Mal/Hizmet Satışını Artırarak İç Büyüme	50
2.4.1.1. Mal/Hizmetin Çeşitlendirilmesi ile İç Büyüme	51
2.4.1.2. Birleşmeler ve Ortak Girişimler Yoluyla Dış Büyüme	51
2.4.1.3. Dikey Birleşme Yoluyla Büyüme	51
2.4.1.4. Satış Stratejileri	52
2.4.2. Gerileme- Küçülme (Tasarruf) Stratejileri	52
2.4.2.0. Geri Dönme Stratejileri	52
2.4.2.1. Küçülme Stratejileri	52
2.4.2.2. Satış Likidasyon Stratejileri	52

2.4.2.3. Esir Şirket Stratejisi	53
2.4.3. Karma Stratejiler	53
2.5. STRATEJİK ALTERNATİFLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ANALİZLER	53
2.5.0. Portföy Analizi	53
2.5.0.0. Pazar Payı Matriksi	54
2.5.0.1. Porter Eğrisi	57
2.5.0.2. Kendine Özgü Stratejiler	57
2.5.0.3. Mukayeseli Üstünlükler Matriksi	58
2.5.0.4. Yönlendirici Risk Matriksi	59
2.5.1. Trafik Lambası (Stop-Light) Analizi	61
2.6. STRATEJİ SEÇİMİ	62
2.6.0. Strateji Seçiminde Dikkat Edilecek Kriterler	63
2.6.1. Strateji Seçimini Etkileyecek İşletme Tipleri	65
2.6.2. Strateji Seçimini Etkileyecek Çevresel Koşullar	66
2.6.3. Stratejistlerin Özelliklerinin Strateji Seçimindeki Rolü	69
2.7. STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER	70
2.7.0. Yöneticilerin Özellikleri	70
2.7.1. Organizasyon Yapısı ve Strateji Uygulaması	71
2.7.2. Fonksiyonel Bölümlerde Strateji Uygulaması	73
2.7.3. Strateji Uygulamasının Değerlendirilmesi	75
2.7.4. Stratejinin Sınırları	76

III. BÖLÜM

3. STRATEJİK BİR FAKTÖR OLARAK ÇEVRE VE ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN YÖNETİM STRATEJİLERİNE ETKİSİ

3.0. ÇEVRENİN TANIMI	78
3.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER	81
3.1.0. Ekonomik Faktörler	81
3.1.1. Sosyo-Kültürel Faktörler	83
3.1.2. Politik-Yasal Faktörler	84

3.1.3. Teknolojik Faktörler	86
3.2. ÇEVRE ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	90
3.2.0. Çevresel Analizin Aşamaları	90
3.2.0.0. Çevresel Etkenlerin Saptanması	91
3.2.0.1. Çevrenin Niteliğinin Değerlendirilmesi	92
3.2.0.2. Yapısal Analiz Yoluyla Çevresel Güçlerin Saptanması	93
3.2.0.3. Rekabet Koşullarının Belirlenmesi	93
3.2.0.4. Fırsat ve Tehlikelerin Saptanması	94
3.2.1. Çevresel Analiz Teknikleri	94
3.2.1.0. Sözlü Bilgi Kaynakları	95
3.2.1.1. Yazılı Bilgi Kaynakları	95
3.2.1.2. Casusluk	96
3.2.1.3. Biçimsel Tahmin Teknikleri	96
3.2.1.4. Yapılandırılmamış Uzman Görüşü	97
3.2.1.5. Yapılandırılmış Uzman Görüşü	97
3.2.1.6. Yapılandırılmamış Uzman Olmayanların Görüşü	97
3.2.1.7. Yapılandırılmış Uzman Olmayanların Görüşü	97
3.3. İŞLETME İLE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ	97
3.3.0. Çevrenin İşletme Üzerine Etkisi	98
3.3.1. İşletmenin Çevre Üzerine Etkisi	100
3.3.2. Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı	102
3.4. ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETMENİN YÖNETİM SİSTEMİNE ETKİSİ	102
3.4.0. Çevresel Faktörlerin Değerlendirilmesi	103
3.4.0.0. Karmaşıklık	103
3.4.0.1. Kestirilebilirlik	104
3.4.1. Çevresel Boyutlar	105
3.4.1.0. Durgun ve Basit Çevre	105
3.4.1.1. Değişken ve Dinamik Çevre	106
3.5. BAŞARILI YÖNETİM STRATEJİLERİN ÖZELLİKLERİ	109

IV. BÖLÜM

4. BÜYÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASINDA ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

4.0. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	111
4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	112
4.2. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	113
4.3. ANALİZ YÖNTEMİ	114
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU VE ÖZELLİKLERİ	114
4.5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ, KARŞILAŞTIRILMASI VE YORUMLANMASI	119
4.5.0. Yöneticilerin Niteliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	119
4.5.1. Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	124
4.5.2. Çevresel Faktörlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	127
4.5.2.0. Çevrenin Kompleksliğine (Karmaşıklığına) İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	127
4.5.2.1. Çevrenin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	131

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	136
-------------------	-----

KAYNAKLAR	141
EK	151

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Stratejilerin Hiyerarşisi : Fonksiyonlar Arası İlişki	24
Şekil 2 : Şirket, İşletme ve Fonksiyon Alan Stratejileri Arasındaki İlişki	25
Şekil 3 : Stratejik Yönetim Süreci	29
Şekil 4 : Amaçlar Hiyerarşisi	34
Şekil 5 : Amaçlar ile Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki	36
Şekil 6 : İşletme İçi Analiz	42
Şekil 7 : Çevresel Faktörlerle İşletme İçi Analizin Karşılaştırılması	44
Şekil 8 : Gap Analizinde Mevcut Durum Doğrusu	46
Şekil 9 : Stratejik Gap Analizi	46
Şekil 10 : Pazar Payı Matrisi (Şekil 10-a; Şekil 10-b)	55
Şekil 11 : Porter Eğrisi	57
Şekil 12 : Mukayeseli Üstünlükler Matrisi	59
Şekil 13 : Yönlendirici Risk Matrisi	60
Şekil 14 : Trafik Lambası Analizi	62
Şekil 15 : İşletme Çevresi	67
Şekil 16 : İşletmenin Çevresi, Kaynakları, ve Değerleri Arasındaki İlişki	68
Şekil 17 : Yapı ve Strateji Arasındaki İlişki	73
Şekil 18 : İşletme ve Spesifik Çevresi	80
Şekil 19 : Politik Sistemler	85
Şekil 20 : Çevresel Analizin Aşamaları	91
Şekil 21 : İşletme ile Çevresi Arasındaki İlişki Modelleri	98
Şekil 22 : Çevre ve İşletmenin Göreli Güç İlişkileri	99
Şekil 23 : Çevrenin Niteliğine Bağlı Olarak Belirsizlik Artışı	104

TABLOLAR

Tablo 1 : Strateji Kavramının Zaman İçindeki Gelişimi	10
Tablo 2 : Çevresel Analiz Süreci	39
Tablo 3 : Stratejik Alternatifler	49
Tablo 4 : Genel Çevre Faktörleri	88
Tablo 5 : Mevcut Farklı Çevresel Koşullar	93
Tablo 6 : Güvenilirlik Katsayıları	119
Tablo 7 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı	120
Tablo 8 : İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	120
Tablo 9 : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Bölümlere Göre Dağılımı	121
Tablo 10: Yöneticilerin İşletme İçindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	121
Tablo 11: Yöneticilerin Yaş Dağılımı	122
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	122
Tablo 13: Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	122
Tablo 14: Yöneticilerin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımı	123
Tablo 15: Yöneticilerin Şuanki Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	123
Tablo 16: Yönetim Stratejilerine ilişkin Veriler	124
Tablo 17: Bölümlerin Yönetim Stratejileriyle İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtlarının Dağılımı	126
Tablo 18: Çevresel Faktörlerdeki İstikrarsızlığın Yoğunluk Gösterdiği Dönemler	127
Tablo 19: Ekonomik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Veriler	129
Tablo 20: Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Veriler	129
Tablo 21: Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Veriler	130
Tablo 22: Teknolojik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Veriler	130
Tablo 23: Ekonomik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Veriler	131
Tablo 24: Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Veriler	132
Tablo 25: Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Veriler	133

Tablo 26: Teknolojik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Veriler	133
Tablo 27: Yönetim Stratejileri ile, KOTF, KETF, KOEF, KOPF, KOSF ve KESF Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 28: Yönetim Stratejileri ile, KOTF, KETF, KOEF, KOPF, KOSF, KEEF, KEEPF ve KESF Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	135



KISALTMALAR

n : Örnek Büyüklüğü

$\bar{X}$: Aritmetik Ortalama

S : Standart Sapma

F : F Değeri

P : Önem Düzeyi

R : Korelasyon Katsayısı

α : Alfa katsayısı

B : Regresyon Katsayısı

KAEF : Ekonomik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığı

KAPF : Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığı

KATF : Teknolojik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığı

KASF : Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığı

KEEF : Ekonomik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliği

KESF : Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliği

KEPF : Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliği

KETF : Teknolojik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliği

GİRİŞ

Bugün dünya, tümüyle stratejik değişimler ve ticari savaşlar içinde geçmektedir. Bu değişimlerin ve savaşların işletmeleri etkilemeyeceğini varsaymak veya değişimlerle işletme yönetimini farklı olaylar olarak kabul etmek hatalı olacaktır. Çünkü işletmeler dünyası bu sistemin içindedir ve hatta iç içe, halka halka sistemleri oluşturmaktadır. İşte stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki bu uyumu sağlama olayıdır.

Uyumun sağlanması bu yoğun ve hızlı değişim koşullarında günümüz işletmelerinin önemli bir sorununu oluşturmaktadır. Değişime ayak uyduramayan işletmelerin ortadan kalkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, değişimlerin niteliğini önceden doğru biçimde tahmin ederek hazırlık yapmak, beklenen fırsatlar ve riskler için önlemler almak gerekmektedir. Bu da herşeyden önce, dikkatli bir çalışma ile belirlenmiş doğru bir yönetim stratejisinin varlığını zorunlu kılmaktadır.

Teknolojinin gelişmesi, bir yandan üretim ve dolayısı ile firma ölçeğini büyütürken, diğer yandan da tüm dünyayı tek bir alış-veriş merkezi durumuna getirmektedir. Bölgesel üretim ve tüketim artık tarihe karışmıştır. Yatırım ve tüketim malları ve hizmetleri tüm dünya için üretilmektedir. Bu durum, işletmelere yeni fırsatlar yaratırken, rekabet baskısını da yoğunlaştırmaktadır. Fırsatları değerlendirebilmek ve risklerden korunabilmek için akılcı bir yönetim stratejisinin belirlenmesi ve izlenmesi gerekmektedir.

Yönetim stratejilerinin belirlenmesi ise, büyük ölçüde yöneticilerin ortaya konan rollerini başarılı bir şekilde oynamalarına bağlıdır. Bu ise ancak işletmenin tarihini, çevresini, kurumsal yapısını, pazar koşullarını, teknolojisini ve çalışanların davranışlarının kusursuz bir şekilde öğrenip yerine getirmesiyle mümkündür. İşletmelerin yönetim stratejilerini belirlemede ve onu etkilemede belkide en önemli olan öğe ise çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörleri yeterince dikkate almayan bir işletmenin mutlak bir başarısızlığa uğrayacağı kaçınılmaz bir gerçektir.

İşte bu nedenlerden dolayı ülkemizde de 1980'lerden sonra gelişen stratejik yönetim ve stratejik planlama çerçevesindeki yönetim anlayışı, serbest piyasa

ekonomisinin şekillendirdiği rekabetçi çevrede önemini duyurmaya başlamıştır. Böylece işletmelerimiz ve yöneticilerimizin artık kısa süreli planlardan ziyade uzun süreli stratejik planlamaya yönelmeleri gereği ortaya çıkmıştır. Stratejik planlama ile birlikte yönetimin işletmenin hedeflerine ulaşmada yaptığı asıl iş, çevre şartlarına uymak veya çevre şartlarını kendi hedeflerine uydurmak amacını güden eylemlerde bulunmaktır denebilir. Bunu yerine getirebilmek için yönetimin mükemmel bir biçimde olmasa bile iyi bir biçimde çevreyi algılaması ve yorumlayabilmesi gerekir. Daha sonra yönetimin izlenecek hareket tarzını düşünmesi, oluşturması, çözümlemesi, bunlardan en uygununu kararlaştırması, benimsemesi ve uygulaması gerekecektir. Bununla da yetinmeyen yönetim, daha sonraki eylemlerin başarı şansını artırabilmek, daha verimli bir yönetime ulaşabilmek amacıyla uygulamaların sonuçlarını izlemeli ve uyguladığı kararların başarılarını değerlendirmelidir.

Ülkemizde, işletmelerimiz istikrarsız ve değişken bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Bu nedenle etkin bir stratejik planlamanın ve yönetim stratejilerinin oluşturulabilmesi, çevre analizinin ve işletme içi analizin başarısına bağlıdır. İşte bu değişken ve rekabetçi ortamda işletmelerimizin çevresel faktörleri dikkatli bir şekilde analize tabi tutarak, yönetim stratejilerini oluşturmak tezin amacını oluşturmaktadır. İşletmeleri etkileyen çevresel faktörler çok fazla sayı da olduğu ve çok değişik şekillerde de sınıflandırılabilirdiği için biz tezimizde, genel çevre veya makro çevre olarak tanımlanan (Glueck; 1980, Aaker ;1988, Robbins;1990, Thompson;1990, Smith;1990, Aldemir;1985, Eren;1990) sosyal,ekonomik,politik ve teknolojik faktörleri bağımsız değişken olarak ele alıp, bunların işletmenin yönetim stratejileri ve yapısı üzerine olan etkilerini incelemeye çalıştık. Bunun dışında, mikro çevre, yakın çevre, spesifik çevre veya işlem çevresi diye tanımlanan her işletmenin faaliyet alanına göre değişen çevresini tezimizin konusu dışında bırakarak tezimizi sınırlandırdık.

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada konular beş bölüm halinde düzenlenmiştir. Birinci bölümde, yönetime ve stratejiye ilişkin temel kavramlar ile, stratejinin özellikleri ve strateji türleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölüm, işletmelerde yönetim stratejilerinin oluşturulmasına ayrılmıştır. Üçüncü bölüm, çevresel faktörler ile çevresel analiz teknikleri ve çevresel faktörlerin yönetim stratejilerine etkisine ayrılmıştır. Dördüncü bölüm, Türkiye'deki endüstri işletmelerinin çevresel faktörleri nasıl analiz ettikleri ve bunlara karşı geliştirdikleri stratejileri belirlemeye yönelik yapılan araştırma ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci bölüm ise sonuç ve önerilere ayrılmıştır.

I. BÖLÜM

1. YÖNETİM STRATEJİLERİ VE TEMEL KAVRAMLAR

1.0. YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Yönetim düşünce ve uygulamaları milattan önceki devirlerden beri mevcuttur (Baransel;1979,8). Ne varki,18.yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan sanayi devrimine kadar yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü inceleme gereği duyulmamıştır (Hicks;1977,246). Bu nedenle sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramlar henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından yönetim teorisinin kapsam ve tanımının ne olması konusunda tam bir görüş birliğine varılamamıştır . Bu konu ile ilgili olanlar,kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre bir takım tanımlar geliştirmişlerdir.Bunun sonucu olarakta yönetim, bazen organizasyon adına önemli kararlarda bulunan kişi veya grupları ifade etmekte, bazende yönetici pozisyonundaki kişilerin gözlemlerine ve bilimsel araştırmalarına dayanan bilgi topluluğunu ifade etmektedir (Aldağ, Stearn ;1984,13). Bütün bu karışıklıklara rağmen yönetim konusunda geniş kabul gören birkaç tanımı burada verebiliriz : Yönetim;

- Başkaları aracılığı ile iş yaptırabilme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bunu yaparken,saptanmış amaçlara ulaşmak için tüm örgütsel kaynakların kullanılması ve örgüt üyelerinin faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi ve kontrolü sürecine geçilmesidir (Stoner,1982;7-8).

- Örgütsel amaçlara ulaşmak için insan faaliyetlerinin yönlendirilmesi çabalarıdır (Moore,1982;17).

- Her yönetim karar ve hareketi insan tabiatı ve davranışı hakkındaki teorik tahminlere dayanır (Barra,1983;35-36).

- Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için çalışanların ve kaynakların örgütlenmesi işlevidir(Dale,1973;1).

Sanayi devrimiyle birlikte dünyada makina teknolojisi büyük bir gelişme

göstermiştir. Kişilerin veya grupların yaptıkları üretim artık tarihe karışmış ve yerini fabrikalara ve makinelere bırakmıştır. İşte sanayi devrimini diye ifade edilen bu olaydan ve özellikle 1900'lerden sonra, yönetim konusu sistemli bir şekilde incelenmeye başlanmıştır. Yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip olması 20.yüzyıl içerisinde olmuştur.

Bu durumda milattan önceki devirlerden, 19.yüzyılın sonlarına kadar biriken yönetim ve örgütlerle ilgili bilgi birikimi "geleneksel", 19. yüzyılın sonlarından günümüze kadar oluşan örgüt ve yönetim teorilerin de "çağdaş" yönetim düşüncesi olarak nitelendirilebilir.

19.yüzyılın başında insanların tek düşüncesi, etkinliği artırmak için yapılabilecek uygun şeyler bulmaktır. Buna "Bilimsel Yönetim" adı verilmiştir. Mümkün olduğunca çok üretim o zamanın başarı tanımı idi. Başarıya ulaşabilmek için, seri halinde üretime imkan veren "fabrika" denen insan yiyen canavar insanlık tarihine sokuldu. Yarattığı akıma, aslında "yönetimin taş devri" gibi bir ad konması gerekirken, "bilimsel yönetim" adı konan, 1900'lerin Taylor'ı insanı, üretimi aksatmaması için zaman ve hareket etüdüleri gibi metodlarla fabrika dişlisinin bir parçası haline getirmeye çalışıyor ve o günlerin şartlarında, o günlerin başarısına ulaşabilecek çalışmalar yapıyordu. Ne yazık ki öyle bir akım yarattı ki, aradan pek çok tarz ve akımlar geçmesine rağmen, bugün bile işletmelerini başarıya ulaştırmaya çalışan işadamları ve yöneticileri etkilemeye devam etmektedir. Bu da Taylor'ın olaylara bir hümanist olarak değil, bir teknokrat olarak bakmasından kaynaklanmaktadır (Barra; 1983,39).

Klasik yönetim düşüncesinin içerisinde irdelenen Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı, Fayol'un yönetim kuramı yaklaşımı ve Weber'in bürokrasi modeli yaklaşımı işletmelerde ve örgütlerde insan duygusu ve beklentilerine önem verilmediği, insanı üretim faktörlerinden birisi olarak değerlendirdiği ve Douglas McGregor'ın sınıflamasıyla çalışanları X kuramına soktuğu için ağır eleştirilere uğramıştır. 1929 Dünya ekonomik bunalımının etkisi ile bir yandan işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması bir yandan da Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması, örgütleri incelemeye yepyeni bir akımın başlamasına yol açmıştır. İnsan ilişkilerine daha fazla önem ve değer veren bu akım Neo-klasik Yönetim yaklaşımıdır.

Neo-klasik Yönetim Yaklaşımı insanı, üretimin ticari ve mekanik yönüyle birlikte ele alır (Akat, Üner, 1987,36). Böylece klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı

olduğu insan unsurunu ele alıp, örgüt içinde insanın nasıl, niçin davrandığını araştırma konusu yapmıştır. Bu şekilde örgütlerdeki yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemiş, böylece klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışına insanları tatmin eden boyutları da ilave etmiştir.

1930'lardan 1950'lere kadar devam eden Neo-klasik yönetim yaklaşımı da klasik yönetim yaklaşımı gibi örgütleri sadece tek yönüyle (klasik yönetim yaklaşımı rasyonellik,iş,etkinlik ve düzen ; Neo-klasik yönetim yaklaşımı sadece insan unsurunu ele almakla) tüm sorunların çözüleceğine inandıkları için özellikle 2.dünya savaşından sonra yönetimde Modern Yönetim Yaklaşımı dönemi başlamıştır.Modern Yönetim yaklaşımı da genelde iki ana yaklaşıma dayanmıştır (Koçel;1989,90).

1. Genel Sistem Yaklaşımı

2. Durumsallık Yaklaşımı

Bu her iki yaklaşımda hem klasik yönetim yaklaşımının hem de neo-klasik yönetim yaklaşımının öne sürmüştüğü teorileri yeni ve değişik bir çerçeve içerisinde incelemişlerdir.

Bunlardan genel sistem yaklaşımı, sistemleri tek bir açıdan ve başka sistem ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğunu ileri sürmüştür. Böylece bir bütüncü veya genelde görüşün uygulanması ile yönetim düşüncesinde mevcut okulları, akımları ve yaklaşımları birleştirici ve bütünleştirici bir yapı ortaya çıkmıştır.

Genel sistem yaklaşımında örgütler birbirleriyle karşılıklı bağımlı ilişkileri olan ve bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkı ilişkisi olan açık sistemler olarak ele alınmıştır. Bu şekilde yönetim olayının birbirleriyle olan ilişkilerini araştırmak mümkün olabilmektedir.

1980'li yıllarla beraber yeni bir modern yönetim yaklaşımı olan "Durumsallık Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır.Durumsallık yaklaşımı, yönetim uygulamaları önderlik biçimleri ve örgüt dizaynının belli durum ve koşullarda geçerli olduğunu savunur.Yani klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının dayandığı, yönetim ilke, teori, model ve teknikler olduğunun karşıtıdır.Kısacası bu yaklaşım, yönetimde en iyi bir tek yöntem

olduğunu kabul etmez. Bu görüşe göre işletmeden işletmeye, sektörden sektöre, ülkeden ülkeye ve hatta bir işletme içindeki bir bölümden diğerine bazı farklılıklar olduğunu ileri sürerek, örgütler arasındaki benzerliklerden çok farklılıklar üzerinde durmuş ve bunların önemine vurgulamıştır (Barensel;1979,16-17). Durumsallık yaklaşımı,sistem yaklaşımı gibi basit evrensel yönetim ve örgüt ilkelerini reddetmekte ancak çeşitli düşünce akımlarından gelen bilgilerden de yararlanma yoluna gitmektedir. Bütünleyici işlevi buradadır.Aynı zamanda, sistem kuramının soyut kavramları yüzünden uygulama ile kuramadığı bağı da kurma iddiası vardır (Aldemir,1985,46). Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de işletme yönetiminin klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarında ortaya koydukları temel ilke ve kuralların olmasının yanında bu kural ve ilkelerden farklı olarakta yönetimin, kişilerin tutum ve davranışları ile değer yargılarına bağlı olduğudur.İşte bu değer ve yargılardır ki, işletmelerin yönetimlerini bir işletmeden diğer bir işletmeye ve hatta bir bölümden diğer bir bölüme yöneticilerin farklı değerlere sahip olması dolayısı ile farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin tarihi gelişimi incelendiğinde görülmektedir ki, yönetim anlayışında katı otokratik,hareket ve zaman etüdleri yapılmış kesin bir işbölümü ve hiyerarşik yapıdan, daha esnek, çalışana (insana) yönelik, katılımcı, yaratıcı çalışmalara olanak veren bir yapıya ve sisteme doğru gidilmekte olduğudur. İşte bundan dolayıdır ki, işletmelerde bireylerin önemi sürekli olarak artmakta ve işletmelere şekil veren bireylerin değer yargılarından etkilenecek tüm çalışanların ortak değer yargılarını oluşturan bir firma kültürü ortaya çıkmaktadır. İşte işletmeleri birbirlerinden farklı kılan bu tür kültürel özelliklerdir. Buradaki önemli bir gerçekte, işletme yöneticilerinin firmanın kültür değerlerini yönetebilmesidir. Bu açıdan devreye, işletmenin stratejik yönetimi girmektedir. Burada işletmenin geleceğine yönelik yönetiminde rol oynayan yöneticilerin belirleyecekleri yönetim stratejilerini nasıl ve hangi esaslara bağlı kalınarak saptayacakları ve bu esaslar saptanırken onları etkilemede birinci derecede önemli olan çevresel faktörleri analiz edeceklerdir.

Yönetim anlayışındaki 20.yüzyıldaki bu hızlı değişim işletmeleri karşılaştıkları şiddetli rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir takım yeni yöntemlerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir.Yöneticiler bu yöntemleri geliştirirken birtakım stratejik iç ve dış çevre koşullarını değerlendirmeye ve işletmelerini diğerlerinden ayrı kılacak stratejik yönetim sistemlerini oluşturmaya zorlamıştır. 1990'ların yönetimi hiç bir zaman ve hiçbir koşulda 1910 veya 1930'ların yönetimiyle eşdeğer görülmemektedir.

Dolayısı ile yöneticilerin görevleri Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışında belirttiği unsurları çoktan aşmış ve daha da karmaşık ve zor stratejik görevleri üstlenmiştir. Bunun en basit örneği, yönetimin maliyete verdiği önemin, kaliteye ve insana yönelmiş olması gösterilebilir.

1.1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Strateji ile ilgili literatürleri taradığımız zaman karşımıza "politika", "taktik", "plan, prosedür, program", "stratejik yönetim" ve "stratejik planlama" gibi bir çok terimle karşılaşmaktayız. Bu kavramlar çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmakta veya farklı koşullarda farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Kavramların kullanışı ilgili konunun somut bir işlev olarak ele alınması veya sürekli değişim gösteren bir süreç olmasına bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Burada birbirinin yerine ikame edilebilen bu kavramların işletme yönetimi açısından anlamına ve bizim çalışmamızın temelini oluşturan strateji ile olan farklılık ve benzerliklerine değinilecek ve bu konudaki farklı yaklaşımlar sunulmaya çalışılacaktır.

1.1.0. Politika

Politika kavramı sözlükte, "bugünkü ve gelecekteki kararları, eldeki bilgilerin ışığında belirlemek ve bu kararlara yön vermek için bir çok seçenekler arasından seçilen belirli bir yol veya hareket tarzı" veya "genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan yüksek seviyeli bir plan" olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır (Webster's New Collegiate Dictionary). Appleby ise politikayı, insan kararlarının ve faaliyetlerinin yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu amaçla tepe yönetim tarafından belirlenmekte ve işletme içerisindeki bireylerin hareketlerine belirli bir çerçeve sağlamaktadır (Appleby, 1987;68).

Strateji ve politika literatürde en çok karıştırılan iki kavramdır. Sözlük anlamı ile hem politikanın hem de stratejinin bir hareket yönünü ifade etmede kullanıldığı görülmektedir. Bununla beraber politika ile strateji arasında mikro düzeyde bazı farklılıklar vardır. Şöyle ki, politika geniş bir sorumluluk alanında başlıca elemanların

birbirleriyle ilişkilerini ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Bu anlamda işletme kurallarını veya prosedürlerini belirtmek için kullanılan politika sözcüğü daha geniş bir anlam içermektedir.

Politika, amaca başarılı bir şekilde varma çabalarını belirleyen ve yöneten ilkeler ve bunlardan doğan kurallardır (Tosun;1990,4). Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı olarak kullanılan kararlardan oluşmaktadır. Strateji ise ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşulları altında alınan karar türüdür. Politika bir defa belirlendikten sonra değişmez. Örneğin, fazla mesai ve hastalık hallerinde personele uygulanacak ücret politikası aşağı yukarı herkese uygulanır ve her ayrı olay için özel bir karar gerektirmez. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda karar almak demektir (Eren;1990,11).

Politikanın stratejiye en çok benzeyen özelliklerinden biri her ikisinin de uzun bir süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye göre daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten değişken çevre, onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden olur. İyi seçilmiş bir politika, stratejini anlamını belirler ve özel kararların stratejiyi destekleyici bir yönde gelişmesini ve ilerlemesini sağlar.

Politika ve stratejinin tanımları arasındaki farklardan birisi de stratejinin politikaya göre daha fazla amaçlara yönelik planlar olmasıdır. Strateji, eldeki tüm kaynakların amaçlara yöneltilmesi iken bu, politikada daha az geçerlidir. Bu tanımlardan hareketle günümüzde "politika" sözcüğünden çok "strateji" sözcüğünün işletmenin hareket tarzını belirleyen bir anlam ve kullanıma sahip olduğu sonucuna varılabilir.

1.1.1. Taktik

Taktiği, plan ve stratejide saptanmış amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yol ve yöntemleri ayrıntılı bir şekilde ifade olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca taktik, yöntem ve teknik bakımdan ayrıntılı olarak belirlenmiş bir politikadır (Tosun; 1990,5). Ansoff ise taktik kavramını, belirli amaçlara tahsis edilmiş kaynakların kullanımı olarak tanımlamıştır (Ansoff;1979,105).

Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı,

taktik ise, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir.Strateji bir nizam, düzen ve tasarım ile ilgili düşünsel bir işlem; taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir.Bazı hallerde taktik,uygulamalar sırasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa, fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir.Bununla beraber strateji ve taktik kavramları geniş anlamda birbirlerinin yerine geçebilir (Webb;1989,2).Taktikler aslında stratejinin gerçekleşmesine yardımcı olan ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu nedenle taktik ile program arasında bir benzerlik söz konusudur (Eren;1990,12-13).

1.1.2. Strateji

Strateji konusunda terminolojide bazı karışıklıklar mevcuttur. Literatürlerde stratejilerin, kelime kökeni bakımından, iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir (McCash, Rahman,Earl, 1986;289). Bunlardan biri latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıdır.İkincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Evered;1983,58). Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Askeri anlamda strateji; askeri hareketlerin planlanması ve yönlendirilmesi sanatıdır (Cannon;1976,183).

Strateji kavramının askeri anlamdan çıkıp işletme yönetimi alanında kullanılması 19.yüzyılın içinde olmuştur.Bu tarihten itibaren işletme kapsamının genişlemesi, maliyetlerin artması, görevlerin iç yapısının giderek karmaşıklaşması, girdi fiyatlarının sürekli artması, rekabetin şiddetlenmesi, işletmelerin kamuya karşı sosyal sorumluluklarının artması, sendikaların güçlenmesi vb. gibi nedenler işletmelerde yönetim problemlerinin fazılaşmasına neden olmuştur. Bundan dolayı işletme yönetimin de tıpkı askeri alanda uygulandığı gibi bir takım stratejilerinde yönetim alanında uygulanması zorunluluğu doğmuştur.

Bugün "Stratejik Yönetim" olarak tanımladığımız süreç, ikinci dünya savaşından sonraki dönemde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo:1) işletmenin örgütsel büyümesi ile yapısal gelişmesi arasındaki koşutluk gösterilmektedir. İşletmenin amaçları ikinci aşamadan başlayarak formal olarak gösterilmekte, bilinçli

fonksiyonel politikalar ise, üçüncü aşamadan sonra ortaya çıkmaktadır. Son iki aşama, işletmenin stratejisinin bir süreç olarak gerçekleştirildiği yapısal gelişme bölümleridir (Hoffer, Schendal ;1979,14)

Tablo 1 : Strateji Kavramının Zaman İçindeki Gelişimi

ÖRGÜTSEL BÜYÜ- MENİN ŞEKLİ	YAPISAL GELİŞMENİN ŞEKLİ
I . İşletmenin kurulması	→ Faaliyet sistemlerinin kurulması
II . Hacmin büyümesi	→ Yönetim bölümünün kurulması
III . Coğrafi genişleme	→ Bölümsel yapının oluşturulması
IV . Yeni fonksiyonların	→ Çoklu bölümsel yapının kurulması
V . Yeni mamül ve/veya uluslararası genişleme	→ Çoklu işletmeler grubunun kurulması
VI . Hacmin Büyümesi	→ Genel yönetim hiyerarşisinde çoklu aşamaların kurulması

İşletme stratejilerinin belirlenmesi, askerlikte olduğu gibi amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak, uzun dönemli açık, genel bir işletme planı yapmaktır.Strateji önceden saptanmış amaçlarla, bu amaçlara ulaşmaya yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir.Bu yönleri ile işletmeyi sıkı güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, herşeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayacak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç (Eren;1990,16) olarak tanımlanabileceği gibi aşağıdaki şekillerde de tanımlanabilir.

- İşletme kaynaklarının tahsisi ve kullanımı ile ilgili faaliyetlerde bulunmak (Hitt, Middlemist, Mathis ;1979 ,143),

- Değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olan yol (Hinterhuber ; 1980,8),

- İstenen bir sonuca ulaşmak üzere belirlenen bir hareket tarzı (Phatak ; 1989,75),
- Zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir firmanın kıt kaynaklarını ayırmaya (tahsis) yönelik plan yada eylem yöntemleri (Peters, Waterman Jr.,1987,13),
- Bir bütün olarak işletmenin geleceğini etkileyen önemli kararlar (Smith ;1990,9),
- İşletmenin iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında ahenk yaratacak faaliyetler (Hofer, Schendal; 1979,9) olarak tanımlanabilmektedir.

Ayrıca stratejiyi, bir işletmenin amaçlarını ve uzun dönemli ana faaliyetlerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisini ve faaliyetlerin yönünün saptanması şeklinde tanımlayabiliriz.

1.1.3. Stratejik Planlama

1930'lu yıllarda işletme planlaması şeklinde başlayan planlama çalışmaları, 1950'lerden sonra uzun vadeli planlama ile gelişme göstermiş ve 1960'lardan ve özellikle de 1970'lerden sonra da stratejik planlamaya dönüşmüştür. Bu dönüşümde özellikle işletmelerin içinde bulundukları rekabet koşullarının ağırlaşması, çevresel koşulların işletmenin faaliyetlerini kısıtlayan ve etkileyen bir etmen olarak şiddetini hissettirmesi ve ekonomik bazı sorunlarının bulunması, stratejik planlamanın doğuşunu ve gelişmesini etkileyen önemli etmenlerdir.

Değişen koşullara uyabilmek, sürekli olarak gelişebilmek ve kâr elde edebilmek uzun vadede başarılı olabilmek, dikkatle hazırlanmış bir stratejik plana ve bu planın dikkatli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Stratejik planlama, uzun süreli işletme amaçlarının kesin olarak saptandığı ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların, araç ve yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir. Bu süreç, en üst düzeydeki yöneticilerin değer yargıları gözönünde tutularak işletmenin dış çevredeki risklerinin ve şanslarının, işletme içi güçlü ve zayıf yanlarının ve sosyal sorumluluklarının sistematik biçimde düzenlenmesine ve değerlendirilmesine dayanır (Hinterhuber ,1980;11). Aynı zamanda stratejik plan örgütün gelişmesini etkileyen ve örgütün dış çevre ile ilişkilerini yansıtan bir planlama çabası da açıklamaktadır.

Akat, stratejik planlamayı örgütün temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara ulaşmak üzere gerekli kaynakların bulunması ve kullanılması için uygun

stratejilerin ve politikaların saptanması şeklinde tanımlanmaktadır (Akat ;1984, 81). Byars ise stratejik planlamayı, örgütün amaçlarına ulaşmasında kullanılan stratejilerin seçilmesi, amaçların saptanması,örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesine ilişkin kararların verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Byars ; 1987,17). Stratejik planlamanın en önemli özelliği uzun dönemli bir düşünceyi ve öngörüyü gerektirmesidir. Stratejik planlamada çevre faktörlerinin zamana bağlı olarak etkinliğinin artması, işletme yönetiminin işini zorlaştırmakta ve engellerin aşılması ancak stratejileri iyi bir şekilde ve gerçekçi olarak belirlenmesine bağlı olmaktadır. Çevresel faktörlerdeki sürekli ve hızlı değişimler stratejik planların geçersiz olması gibi bir sorunu ortaya çıkartmaktadır.

Stratejik planlama esas itibariyle stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır ve işletmenin çevreye uyumunda :

- değişken çevrenin dikkatle gözlemlenmesi,
- fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden kaçınmada çevre analizinin yapılması,
- stratejilerin formüle edilmesinde ve değerlendirilmesinde işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analiz edilmesi,
- amaçların ve ana hedeflerin formüle edilmesi,
- işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak program stratejilerinin değerlendirilmesi,
- stratejilerin uygun şekilde belirlenebilmesi için gerekli olabilecek tüm yönetsel süreçleri içermektedir (Steiner, Minner, Gray; 1987,18-19).

Stratejik planlamanın temel unsurlarını:

- işletme amacının belirlenmesi,
- işletme çevresinin etüd edilmesi,
- temel strateji yada stratejilerin belirlenmesi,
- hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma stratejilerinin belirlenmesi,
- kaynak tahsisi,

- yönetimsel kontrol için başarı kriterlerinin belirlenmesi ve
- bütçe hazırlanması olarak belirlenmektedir(Alpay ;1990,29).

Stratejik planlama, rekabetin artması,sosyal ve çevre koşullarının değişmesi, teknolojik değişmelerin hız kazanması ve örgütlerin gelişmesi sonucu ortaya çıkan bir yönetim kavramıdır. Bu nedenlerden dolayı stratejik planlamayı, geleceğin şekillendirilmesi amacı ile yapılan, çevre şartlarını, çevredeki değişmeleri ve işletmenin durumunu sistematik bir şekilde inceleyerek işletmenin amaç ve hedeflerinin tesbitini, bu hedeflere uygun alternatif stratejilerin belirlenmesini, seçilen alternatiflere uygun işlevsel planların hazırlanmasını kapsayan bir süreç ve yönetim tarzıdır (Pamuk vd.; 1977,6).

Uzun vadeli planlama ile stratejik planlama birbirlerinden farklı anlamları içermektedir. Ansoff, uzun vadeli planlamanın geçmiş verilere dayanılarak geleceğin tahmin edilmesi olduğunu, stratejik planlamanın ise geçmişe bakarak veya geçmiş veriler üzerinden değerlendirme yaparak geleceğin tahmin edilmesinin gerekli olmadığını vurgulamakta ve stratejik planlamada başlıca dört aşamanın olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Ansoff ;1979,17) :

- işletmenin genel yapısının analiz edilmesi,
- işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamının analiz edilmesi,
- işletmenin stratejik imkanlarının analiz edilmesi ve
- işletmenin çeşitli alanlardaki faaliyetlerinin analizidir.

Benjamin B.Tregoe ve Peter M.Tabia (1990,12), uzun vadeli planlamanın örgütün stratejik bir yön kazanmasını sağladığını belirtmekte ve uzun vadeli planlama ile stratejik planlamanın birbirine karıştırılmaması için 4 temel nedenin varlığına işaret etmektedir. Bunlar,

- Uzun vadeli planlar çoğu kez şimdiki ve geçmişteki faaliyetlerin ileriye projeksiyonlanmasına dayanırken, strateji nerede olduğumuz ve nerede olmak istediğimizle ilgilidir.
- Planlar genellikle bireysel bölümler tarafından hazırlanırken, uzun vadeli planlar tepe yönetimi tarafından hazırlanır.

-Uzun vadeli planlar aşırı derecede iyimserdirler. Her örgüt geleceğinin kesin bir şekilde daha iyi olacağını tahminlemektedir.

- Uzun vadeli planlar sayılarla ilgili bir süreçtir.

1.1.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim genel olarak bir karar verme süreci olarak kabul edilmekte ve bu doğrultuda tanımı yapılmaktadır. Bu niteliği nedeniyle stratejik yönetim ile stratejik planlama iç içe ve birbirini destekler bir yapıda birlikte ele alınmaktadır. Erol Eren (1990,15-16) stratejik yönetimi, "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren bir süreçler topluluğu" şeklinde tanımlamaktadır. J.L.Thompson (1990,X) ise, stratejik yönetimi bir süreç olarak değerlendirmektedir. Buna göre stratejik yönetim, örgütün arzu edilen zaman periyodu içerisinde amaçlarının oluşturulması, bu amaçlara ulaşmak için işletme faaliyetlerinin tasarlanması, faaliyetlerin yerine getirilmesi, kaynakların sonuçlandırılması ve geliştirilmesi sürecidir. Diğer bir tanımla stratejik yönetimi, işletmenin geleceğinin yönlendirilmesi ve buna ilişkin kararların alınması faaliyetidir (Byars;1987,6). Yurdakul Alpay (1990;29) ise stratejik yönetimi, stratejik planlama ile bağdaştırmakta ve yapılan stratejik planın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünceyi üretmek, insan ve sermaye kaynaklarını bu stratejik plan ve düşünceler doğrultusunda yönlendirmek, yönetim kontrol, iletişim ve enformasyon ile motivasyon gibi yönetim sistemlerini bütünleştiren bir yönetim stili olarak değerlendirmektedir.

Bu tanımlardan hareketle stratejik yönetimi, "işletmenin hızla gelişen ve değişen iç ve dış çevre koşulları karşısında yaşamını sürdürebilmesi ve sahip olduğu kaynaklarının verimliliğini en üst düzeye çıkartabilmesi için işletmenin amaçları doğrultusunda güçlü ve zayıf yanlarını en iyi şekilde uyumlaştırabilmesi çalışmaları" şeklinde tanımlayabiliriz. Stratejik yönetimin başarısı, büyük ölçüde işletmenin içinde bulunduğu çevrenin çok iyi bir şekilde bilinmesine ve analiz edilmesine bağlıdır. Bundan hareketle bir işletmenin geleceğini önemli ölçüde etkileyen ve yönlendiren her türlü karar ve faaliyetlerin tümünü stratejik yönetim kapsamına sokabiliriz. Bu tanımları dikkate aldığımızda stratejik

yönetim, işletmeye ticari rekabet alanında yenik düşmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve modeller, örgütlenme araçları ve çeşitli teknikler kazandırmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim bir işletmeye :

- kısa vadeli hedefleri ve amaçları uzun vadede koordine etmeye,
- stratejik planın başarı ile gerçekleştirilebilmesine,
- işletme çevresindeki değişkenlerin fazlalığını dikkate alarak işletmenin bu çevreye uyum sağlayabilmesine,
- işletme içerisindeki beşeri ve teknik sermaye öğelerinin etkin kullanılmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesine, katkıda bulunmaktadır.

1.2. STRATEJİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1. Stratejiler uzun dönemli amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı ile ilgilidir (Hofer/Schendal ;1979,5).
2. Strateji bir organizasyonda görev alan herkesin çabalarını belirli hedefler doğrultusunda birleştirir.
3. Stratejiler iyi düşünülmüş, spesifik, açık ve kısa olmalıdırlar.
4. Stratejiler açık ve net olarak belirlenip ortaya konmazsa, örgütte çalışanların ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaları olanaksızdır.
5. Stratejiler gerek geliştirme ve gerekse uygulamaya aşamasında işletme içi ve dışı çevreden gelen bilgilere ihtiyaç gösterir.
6. Stratejiler, örgütlerin yönelişlerini ve önceliklerini belirtmelidirler.
7. Stratejilerin temel özelliği, işletmenin etkinliklerini rekabetçi bir ortamda tutarlı bir konuma getirmektir.

8. Stratejiler işletmenin tepe yönetimi tarafından saptanan ve uygulanan bir dizi faaliyet sürecini kapsamaktadır.

9. Strateji, işletme kaynakları ve imkanları ile kârını maksimum, riskini minimum kılacak bir dengeyi sağlamalıdır (Steiner, Miner, Gray ;1986,152).

10. Strateji,işletmeyi şimdiki durumundan istenilen duruma getirebilmek için gerekli olan kaynakların dağıtımını ve atılacak adımları saptarken, işletme içi ve dışı faktörleri de dikkate almalıdır.

11. Stratejinin belirlenmesinde diğer önemli bir unsur da zamandır. Çevrede çeşitli etmenlere bağlı olarak bir çok değişimler olmaktadır.Bu değişikliklerin meydana gelme sıklığı en sağlıklı bir şekilde tahmin edilmelidir ve bu meydana gelme sıklığı ile işletmenin kaynakları koordine edilerek strateji belirlenmelidir.

12. Son olarak, stratejilerin ne derece gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilmelidir. Burada en önemli kriter önceden belirlenmiş olan amaçlar ile stratejilerin uygulanması ile elde edilen sonuçların kıyaslanmasıdır.

1.3. STRATEJİNİN ELEMANLARI

Strateji, tanım ve ihtiyaçlarının sonucu olarak işletmenin iç ve dış çevresi ile ilişkisini ve mevcut kaynaklarının tesbiti ile bu kaynakların geliştirilmesi görevini yüklenmiş bulunmaktadır. Bu tanım ve ihtiyaçları yerine getirirken stratejinin dört elemanından bahsedilmektedir.

Stratejinin elemanları ile ilgili olmak üzere ayrıntılı ve anlamlı açıklamalar ve araştırmalar yapan ilk düşünür Ansoff'tur (Eren ;1990,17).Ansoff stratejinin elemanlarını 4'e ayırarak incelemiştir.

1.3.0. Faaliyet Alanı

Faaliyet alanı, işletmenin mamül-piyasa alanını içeren ve gelecekteki planlanan çevre ile ilişkilerini gösteren bir elemandır.İşletmeler seçtikleri stratejilere uygun olan

alanları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdırlar. Bu ise işletmelerin mamül-piyasa hareketlerini izlemeleri, birbirleriyle ilişkili ve aralarında bağ olan alanlarda faaliyet göstermelerini zorunlu kılmaktadır.

Faaliyet alanı, basit istatistikler ve ekonomik tahminlere dayalı ve ölçülebilir nitelikteki verileri içermektedir. Faaliyet alanını belirleyen koşullar, mamül-piyasa özellikleri ile coğrafi özelliklerdir. Bunlardan ilki mamül-piyasalardaki gelişmeleri dikkate alırken, coğrafi özellik üretimin tüm ülke için mi yoksa bölgesel amaçlarla mı üretileceği sorularını dikkate almaktadır (Hinterhuber ;1980,IV).

1.3.1. Büyüme Vektörü

Büyüme vektörü, işletmenin faaliyet alanının saptanmasından sonraki aşamayı oluşturmakta ve işletmenin hangi faaliyet alanına yöneldiğini/yöneleceğini açıklayan strateji elemanıdır. Bu yöneliş hem pazarla hem de mamülle ilgili iki temel kararı ifade etmektedir. Dolayısı ile büyüme vektörü, işletmenin kaynak dağılımına doğrudan bağımlı bir kavramdır. Çünkü işletmenin hangi yönlerde büyüyeceğini/gelişeceğini belirleyen etmenler, işletmenin geçmişteki ve şimdiki kaynak ve beceri dağılımının seviyesi ve düzeyidir.

Büyüme vektörü, işletmelerin saptanan faaliyet alanlarında nasıl bir gelişme ve büyüme göstereceklerini (hem pazar hem de mamül açısından) saptayarak, yönetimin bu konudaki temel kararları almasına imkan sağlamaktadır (Ansoff ;1979,98). İşletmelerin büyüme vektörü altı farklı yönde olabilir,

- Yeni mamüller,
- Mamül geliştirme,
- Yeni amaçların kazanılması,
- Pazarın geliştirilmesi,
- Pazar payının artırılması ve
- Mamül çeşitlendirmedir.

1.3.2. Sinerji

Sinerjinin etimolojik olarak anlamı "işbirliği"dir. Fakat bu kavramı stratejiyi belirleyen bir öge olarak "işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneğinin" ölçüsü şeklinde tanımlanabilir. Sinerji, bir ahenk ve yetenek ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu araç ve faktörlerin hangi alanlarda (hangi üretim ve/veya pazar sahalarında) başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini belirleyecek bir göstergedir (Eren ;1990,19-20).

Bir işletme iki işi birden yapacak olursa her iki işin ortak kârı, tek tek her işin getireceği kârdan daha fazla olacaktır. Sinerji, işte bu ortak sonuçların bir ölçüsüdür (Hatipoğlu ;1986,104). İşletmenin kaynak dağılımı ve faaliyet alanı kararlarını ortak etkilerden beklenen başarılı olma yeteneği, $2+2=5$ etkisi olarak tanımlanabilir.

İşletmelerde sinerji genelde dört alanda kendisini gösterir.

1- Satış Sinerjisi,

İşletmenin birim başına maliyetlerini minimize edebilmek amacı ile ortak tutundurma çabalarını, ortak dağıtım kanallarını, satış yönetimi, depolama gibi satış sinerjisini artıran ve ortak harcamaları düşürecek, işletme kârlılığını artıran faktörlerdir.

2- Yönetim Sinerjisi,

İşletme tepe yönetiminin özellikleri ve politikaları bu tür sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır (Hofer/Schendal ;1979,25).

3- Yatırım Sinerjisi,

İşletmenin ortak tesis kullanımı, ortak hammadde stokları, ar-ge bölümünün birçok mamül için ortak kullanımı, ortak makina ve alet kullanımından sağlanacak yararları kapsamaktadır.

4- İşletme Sinerjisi,

İşletme kaynaklarını (beşeri ve fiziki) optimum kullanımı, ortak masrafların daha fazla ürünler arasında dağıtılması, eğitim ve uzmanlaşma çabalarına hız verilmesi gibi verimliliği ve kârlılığı artırıcı faaliyetlerdir. İşletmelerde bulunan bu dört tip sinerji

birbirini tamamlayıcı bir özelliğe sahiptir.

1.3.3. Rekabet Avantajı

Stratejik elemanların dördüncü aşamasında rekabet avantajı yer alır. Bu işletmenin faaliyet alanı içindeki bazı iç ve dış çevresel fırsatları değerlendirerek rakiplere karşı bir rekabet avantajı sağlanmasını ifade etmektedir.

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı itibarı ile elde ettiği benzersiz koşul ve/veya koşullardır (Hofer/Schendal ;1979, 25-26). Ansoff (1979,98-99) ise rekabet avantajını, bir firmaya rekabet ortamında güçlü bir yer sağlayacak mamül/pazar birimlerinin özellikleri olarak tanımlanırken, bir işletmenin rekabet üstünlüğünün mamül/piyasa alanına ve büyüme vektörüne bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu üstünlük işletmenin ürettiği ürünlerde, mal ve hizmetlerin kalitesinde, üretim yönetiminde veya ürün fiyatlarında kendisini gösterebilmektedir. Bu üstünlüklerin sağlanabilmesi, işletmelerin piyasayı sürekli olarak izlemeleri, ürettikleri mal ve hizmetlerle ilgili ar-ge çabalarına özel ağırlık vermelerine bağlıdır. Rekabet avantajının ilk aşamasını işletmenin, hem kendisinin hem de rakiplerinin kuvvetli ve zayıf yanlarını ortaya koyması oluşturmaktadır. Bu işletmenin rakiplerini ve rekabet ortamını iyi kavramasını sağlayacak ve böylece rekabet avantajı sağlayacak kararların alınmasına ışık tutacaktır.

1.4. STRATEJİ TİPLERİ

Stratejik yönetim alanında strateji tipleri üzerindeki araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır(Mintzberg 1973; Buzzell, Gale and Sultan 1975; Schendal, Hofer 1979; Miles, Snow 1978; Porter 1980; vd.) Bunların içinde en yaygın olanı Miles , Snow ile Porter'ın strateji tipleridir.Miles ve Snow'un tipolojisi, yönetim karakteristiklerini, örgütsel yapı, teknoloji, pazar davranışları ve pazara girerken işletmenin takınacağı tutum gibi boyutları içermekte ve örgütsel yapı ve çevresel süreç için karmaşık bir seti yansıtmaktadır. Porter'ın tipolojisi ise, büyük ölçekli işletmelerin rekabetçi pazardaki davranışlarını açıklamakla ilgili görece genel terimleri ifade etmektedir(Smith, Guthrie, Chen, 1989;63-64). Burada en yaygın olan strateji tipleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.4.0. İşletmelerin Faaliyetlerine Göre Fonksiyonel Sınıflama

Bu çeşit sınıflamada işletmede yer alan fonksiyonel bölüm düzeylerinde ayrı ayrı stratejiler saptanır. Saptanan bu stratejiler genel firma stratejisiyle uyumlu olmak ve onu desteklemek durumundadır.

1.4.0.0. Genel Firma Stratejisi

İşletmenin genel stratejisini belirleyen yönetim kararları, işletmenin faaliyetlerine, hedef ve amaçlarına yön verecek önemde ve büyüklüktedir (Pamuk vd. ;1978,87). Hodgetts ve Wortman (1980,90) bu tip stratejiye "ana strateji (master strateji)" adını vermişlerdir. Ana strateji, örgütsel amaca ulaşabilmek için gerekli olan tüm politikaları ve planları içerir. Genel firma stratejisi, işletmenin ana hedeflerini ve politikalarını belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir.

1.4.0.1. Mamül Stratejileri

İşletmelerin uyguladıkları mamül stratejileri, mamülle ilgili konulara göre farklılıklar taşımaktadır. Yeni mamül stratejileri, eski mamüllerin üretim hattından çıkartılması, pazarlama, kalite kontrolü gibi konular stratejiyi belirlemeyi gerektiren konuların başında gelmektedir. Yöneticiler işletmenin ürettiği mamüllerle ilgili kararları mamül stratejilerine uygun olarak vermektedirler.

1.4.0.2. Büyüme Stratejileri

Büyüme işletmelerin büyük bir bölümünün sağlığı ve devamlılığı için önemli bir konu olarak işletmelerin ana hedeflerinin başında yer almaktadır. İşletmeler üç değişik analiz düzeyinden geçerek büyüme stratejileri geliştirebilirler (Tek ;1990,60).

a- Yoğun Büyüme Stratejileri :

İşletmenin mevcut faaliyetleri çerçevesinde açık olan fırsatların belirlenip değerlendirilmesi ile ilgili olan stratejilerdir. İşletmenin mevcut olarak ürettiği ve/veya sattığı ürünler ile mevcut pazarlardaki fırsatları sonuna kadar tam olarak değerlendirmemişse bu tür stratejiler uygulanır.

b- Bütünleştirici Büyüme stratejileri :

Endüstrideki pazarlama sisteminin diğer kesimlerle bütünleşme fırsatlarının belirlenip, değerlendirilmesi stratejileridir. Eğer endüstri yeterince güçlü ve/veya işletme geriye, ileriye veya yatay olarak hareket etmekle birşeyler kazanacağını düşünüyorsa bu stratejilerin uygulanması yararlı olabilecektir.

c- Çeşitlendirerek Büyüme Stratejileri :

İşletmenin içinde bulunduğu endüstri dışındaki fırsatların değerlendirilmesi amacıyla yeni pazarlara ve yeni türnlere yönelmesi stratejileridir. Argenti (1978,237) Systematic Corporate Planing isimli eserinde, işletmelerin büyümeme ve risk azaltıcı stratejiler dışındaki tüm strateji çeşitlerini büyüme stratejisi olarak değerlendirmektedir.

1.4.0.3. Pazarlama Stratejileri

Gerek pazarlama stratejileri ve gerekse mamül stratejileri doğrudan doğruya tüketici talebiyle ilgili oldukları için birbirleriyle sıkı bir etkileşim halindedir. Pazarlama stratejileri, pazar araştırması, pazarlama hizmetleri, dağıtım kanalları, fiyatlandırma, satış reklam ve ambalajlama vb. gibi konuların belirlenmesi ile ilgilidir.

Pazarlama stratejileri içerisinde öncelikle fiyatlandırma faaliyeti büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmelerin herhangi bir mamülün fiyatını belirlemeden önce bir fiyat stratejisi meydana getirmeleri mamül ve piyasa açısından büyük ölçüde yön gösterici olmaktadır.

1.4.0.4. Finansman Stratejileri

Bir işletmenin büyümesi ve hayatını sürdürebilmesinde hayati önem taşıyan stratejilerdir. Bütün stratejilerin başarısı ve başarısızlığı şirketin finansal koşullarına bağlıdır.

Finansal stratejiler, istenmeyen kaynakların tecrit edilmesi, tüketici kredisi, fon kaynakları, kâr dağıtım politikası, sermaye tahsisatı ve dünya üzerine dağılmış şirketler arasındaki dengenin transferi gibi alanları içermektedir (Steiner ;1986,12). Finansman stratejilerinde başlıca iki temel unsur bulunmaktadır (Smith ;1990, 188-189).

-sermaye ihtiyacının belirlenmesi ve büyüklüğü ile,

-istenen ve kabul edilebilir bir borçlanma oranıdır.

1.4.0.5. Yatırım Stratejileri

Yatırım kararları, işletmelerin kendilerinin belirledikleri bazı yatırım kriterlerine göre alınır (Pamuk vd.;1978,85). Bu kriterler, piyasa, rekabet, ihracat, hammadde temini, yatırımın kara geçiş süresi, teşvik önlemlerinden yararlanma gibi konuları kapsamaktadır.

1.4.1. İşletmedeki Yönetim Düzeylerine Göre Stratejiler

Bu çeşit sınıflama, stratejilerin işletme içindeki yönetim düzeylerine ve stratejiyi uygulayanlar açısından bir ayrıma tabii tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır.

1.4.1.0. Şirket Stratejileri

Günümüzün kompleks işletmeleri şirket düzeyinde, işletme bölümleri, bölümsel gruplar ve hatta yasal olarak ayrı işletme birimleri ile ilişkilere girmek durumundadır. Bu nedenle şirket düzeyindeki stratejiler, öncelikle içimizde bulunan işletmeler setinin sorunlarına cevaplar bulunması ile ilgilidir (Hofer,Schendal ;1979;27).

Tepe yönetim, tüm işletme birimlerini ilgilendiren ve istenen ortak sorunlarını ve şu anki durumunu tüm işletme açısından belirleyebilir. Para ve diğer kaynakların kıt olması nede ile, çoğu örgütlerin tepe yönetimi işletme birimlerinin büyümesini finanse etmek için kaynaklarını transfer etmek zorundadır. Genel olarak bir işletme biriminin endüstri çekiciliği ve güçlü yanları fazla ise doğal olarak şirket düzeyindeki stratejisi, yatırımları güçlendirmeyi ve büyümeyi amaçlar, tersi durumda ise terk etme veya sonuca katlanmak durumunda kalacaktır (Byars ;1978,103).

1.4.1.1. İşletme Stratejileri

İşletme düzeyindeki stratejiler, belirli bir endüstri veya ürün/pazar bölümünde rekabetin yapısı üzerinde odaklaşmıştır. Bu nedenle bu düzeydeki stratejilerin en önemli özelliği genellikle rekabet avantajı ve mukayeseli (karşılaştırmalı) üstünlükler yaratılmasıdır (Hofer, Schendal ;1979,27). Bu nedenle işletme stratejilerine "rekabet stratejileri" de denilmektedir (Tompson ;1990, 205-206).İşletme yönetiminin uyguladığı veya benimsediği stratejilerin işletmeye bir takım olumlu veya olumsuz getirileri olacaktır.Buna göre stratejileri başarılı veya başarısız stratejiler olmak üzere ikiye

ayırabiliriz. Başarılı stratejiler işletmeye maliyet liderliği, pazar payı liderliği gibi bir takım üstünlükler sağlarken, başarısız stratejiler işletmeye içinde bulunduğu pazarda önemli kayıplar veren veya istenilen ilerlemeyi sağlayamayan stratejilerdir (Miller, Friesen, 1986;256-258).

İşletme stratejileri rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için işletme düzeyinde sırasıyla kaynak dağılımı, karşılaştırmalı üstünlükler, faaliyet alanı ve sinerji sorunlarına önem verir. Özellikle de mamül-piyasa bölümlenme kararları ile mamül-piyasa geliştirme ile ilgili bir strateji türüdür. Bir işletme içindeki fonksiyonel bölümle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir. Çoğu işletmelerde mamül serisi, piyasa geliştirme, dağıtım, finansman, işgücü ve Ar-Ge politikaları ile sistem tasarımı kararları bu stratejinin kapsamında yer alır.

1.4.1.2. Fonksiyonel Alan Stratejileri

Fonksiyonel bölüm temelinde kaynak verimliliğinin maximizasyonunun sağlanması yatmaktadır. Sinerji ve mukayeseli üstünlükler bu aşamada önemli iki stratejik elemanı oluşturmaktadır. Bu aşamada bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonu ve birleştirilmesi başlıca amaçtır (Hofer, Schendal ;1979,29).

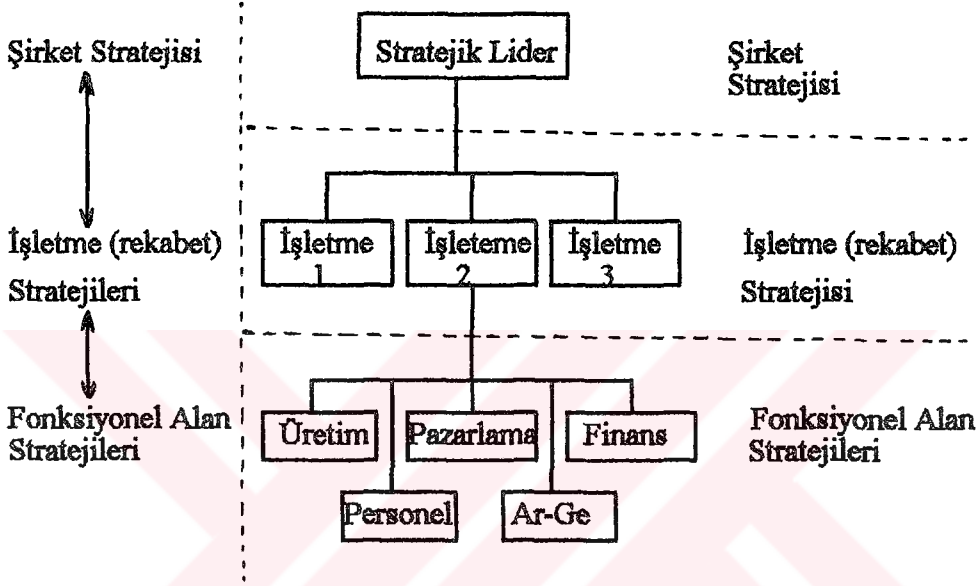
Endüstri çekiciliğinin kullanımı ve işletmenin güçlü yanlarını gösteren matriks fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi için bir temel sağlar. Fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesi, fonksiyonel alanın şimdiki konumundan istenilen konuma gelebilmesi için, her bir fonksiyonel alanda alınması gereken faaliyetlerin belirlenmesini içermektedir. Şüphesiz her bir fonksiyonel alan stratejisi, tamamen şirket ve işletme birimi düzeyinde geliştirilmiş stratejilere ve bu düzeylerden sağlanan kaynaklara bağlıdır (Byars ;1987,104).

Fonksiyonel stratejiler birkaç yönden şirket ve işletme birimi stratejilerinden farklılıklar gösterir. Bunlardan birincisi, fonksiyonel alan stratejileri genellikle şirket stratejilerinden daha az bir zaman alanını kapsar. İkincisi, fonksiyonel alan stratejileri, şirket stratejilerine göre daha spesifik ve faaliyete yöneliktir. Şirket stratejisi genel yönelişleri verecek şekilde tasarlanmıştır. Fonksiyonel alan stratejileri ise daha spesifik yönelişleri verecek şekilde tasarlanmıştır (Byars ;1987;104).

Sonuç olarak fonksiyonel alan stratejilerinin gelişimi daha alt yönetim

düzeylerinin daha aktif kullanımını gerektirir.

Fonksiyonel alan stratejileri bir örgütün her bir bölümünce geliştirilebilir. Bununla beraber örgütlerin fonksiyonel alanları normal olarak pazarlama, finansman, Ar-Ge, personel, üretim bölümlerinin hepsini olmasa bile çoğunluğunu içermektedir. İşletmelerdeki şirket, işletme(rekabet) ve fonksiyonel alan stratejileri arasındaki ilişkiler şekil 1 ve 2 de görülmektedir.



Şekil 1: Stratejilerin Hiyerarşisi: Fonksiyonlar Arası İlişki

Şirket, işletme ve fonksiyonel alan stratejileri birbirlerini desteklerler ve birbirlerinden etkilenecek oluşturulurlar. Dolayısı ile şirket stratejisi işletme (rekabet) stratejilerinin bir karışımı, fonksiyonel alan stratejileri de şirket ve işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştıran ve sağlayan stratejilerdir.

Şekil 2: Şirket, İşletme ve Fonksiyonel Alan Stratejileri arasındaki ilişki



Kaynak : John L. Thompson, 1990;205

1.4.2. Yönelindikleri Amaçlara Göre Stratejiler

Yönelindikleri amaçlara göre stratejiler başlıca 3'e ayrılmaktadır.

1.4.2.0. Saldırı Stratejileri

Saldırı ve savunma stratejileri, Porter tarafından geliştirilmiştir. Askeri strateji ile doğrudan ilişkilidir ve yeni işletme stratejisinde kullanılmaya başlanmıştır (Smith ;1990,115-116).

Büyük ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı (%50) bu stratejiyi kullanmaktadır. Bu stratejide pazara saldırılır ve ürün/pazara hakim olma çabalarına girilir. Hem satış düzeyi, hem de pazar payı geçmiş yıllardan daha yüksek oranlarda artırılır

Keza satış oranları rakiplerin satış oranlarından daha yüksek düzeylerde olacaktır. Bu strateji özellikle teknolojinin hızla geliştiği endüstrilerde son derece zorunludur. Dinamik bir çevrede aktif bir saldırı stratejisi izlenmezse işletme çok gerilerde kalabilir (Hatipoğlu ;1986;90).

Saldırı stratejilerinde uygulanan yöntemlerden bazıları şunlardır (Thompson, Strickland III, Fulmer ;1984,208-210).

1- Bunlardan birincisi ve klasik olanı, rakiplerimize karşı en güçlü olduğumuz yönlerimizi saptayarak bu avantajlarımızı kullanarak saldırıya geçmek,

2- Rakiplerin amaçları önceden tahmin edilmeye çalışılmalıdır.Böylece hiç bir misilleme yapmadan veya çok az bir misilleme ile durumumuzu güçlendirmiş ve

fırsatlardan yararlanmış oluruz.

3- Rakiplerimizin göremediği veya anlayamadığı bazı noktaları onlardan önce görüp değerlendirmek,

4- Rakipler tarafından bir misilleme ile karşılaşan işletmenin, diğer bölümleri rakiplerin misillemelerini ortadan kaldıracı ortak önlemleri almalıdır.

5- Saldırı stratejilerinin beşincisi, benzer olmayan misillemelerin maliyetinin saptanmasıdır. Rakiplere cevap vermenin maliyeti ne olacaktır? Bu daha çok fiyatlar açısından önem taşımaktadır ve fiyat stratejilerinin ne kadar sürdürüleceğinin belirlenmesini ifade etmektedir.

6- İşletmelerin kendilerine özgü birtakım değerlerinin, kültürlerinin ve özelliklerinin (firma kültürü) rekabet avantajının sağlanmasında kullanılması gerekmektedir.

1.4.2.1. Savunma Stratejileri

En az kullanılan stratejilerden bir tanesidir. Yönetim ile ilgili sorunları olan ve/veya çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan işletmeler bu stratejiyi izlerler. Pazar doyum noktasına gelmiş ve/veya geri gitmekteyse veya ekonomik durgunluk dönemlerinde bu tür strateji izlenir (Hatipoğlu ;1986,95-96). Bu stratejiler düşük gelişme gösteren işletme birimlerinde uygulanır ve en önemli amacı işletmenin ayakta kalabilmesidir.

Savunma stratejilerini seçen işletmeler genellikle ;

a- Göreli rekabet avantajlarını elde tutmak,

b- Bu pazar kesimine girmeye çalışan rakip işletmelere engel olmak,

c- Nakit akışını maksimuma çıkartmak gibi yolları denemelidirler (Hinterhuber ;1980 ,71).

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için işletmenin, giderleri azaltması, mamül farklılaştırmasına gitmesi, yeni bir fiyat politikası oluşturması vb. gibi önlemlere başvurulması gereklidir.

Savunma stratejilerinin iki şekli vardır.

1. *Etrafa bakma (turnaraund) stratejileri,*

2. *Yatırımları azaltma (divestment) stratejileri,*

Etrafa bakma stratejileri,örgütün finansal yapısındaki gerileme durumunda işletmenin faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmeye çalışmasıdır. Örgütün finansal yapısındaki gerilemenin en önemli nedenlerinden bazıları ;

- çalışanların ücretlerinin ve hammadde fiyatlarının çok yüksek olması,
- geçici talep daralmaları veya genel iktisadi durgunluklar,
- grevler,
- yönetim problemleri,
- rekabetin şiddetini artırması sayılabilir (Byars ;1987,74).

İşletmenin geri gitmesini durdurmak ve uzun dönemde bunun daha verimli olmasını sağlamaya yönelik olan bu stratejilerden bazıları şunlardır (Byars ;1987,74).

- Hem tepe hem de aşağı kademelerdeki yönetim personelinin değiştirilmesi
- Sabit sermaye harcamalarının azaltılması,
- Kontrol maliyetlerini saptamada merkezi karar verme,
- Ücretli personel alımını kesmek (personelin azaltılması),
- Reklam ve tutundurma harcamalarını azaltmak,
- Bütçeleme ve maliyet kontrolüne verilen önemi artırmak,
- Bazı kaynakların satılması,
- Muhasebe alacaklarının toplanmasının hızlandırılması,
- Envanter kontrolünü sıklaştırmaktır.

Yatırımları azaltma stratejisi, etrafa bakma stratejileri başarılı olmadığı zaman çoğunlukla başvurulmuş bir stratejidir ve işletmenin büyük bir kısmının satışını içerir. Yatırımları azaltma her örgüt yönetimi için çok zor verilen bir karardır. Bu kararı alırken işletme biriminin gelecek zaman periyoduna ilişkin kritik başarı faktörleri olmalıdır (Byars ;1987,102-103). Bu stratejinin uygulanması sırasında büyük problemlerle karşılaşılabilir. Çünkü işletmeye bağlı ve yeteneği bulunan pek çok çalışanı işten çıkartmak kolay değildir. Bu nedenle bu strateji çoğu defa yöneticiler değiştiğinde uygulanır.

1.4.2.2. Geçiş Stratejileri

Geçiş stratejileri, bir işletmenin mevcut yapısında köklü değişiklikler yapmadan, fakat kaynak kullanımında göstereceği rasyonelizasyon ile işletme başarısını maksimuma çıkartmak amacıyla hazırlanan stratejilerdir. Bu stratejiler nakit akışını fazla kaynak kullanmadan, mevcut kaynakların en rasyonel şekilde değerlendirilmesini amaçlarlar. Bu strateji, herhangi bir fonksiyonel strateji, mevcut pazarlardan olabildiğince yararlanma stratejisi veya yatırıma son verme stratejilerinin eldeki kaynakları en rasyonel kullanma amacına yönelik olarak hazırlanmıştır.

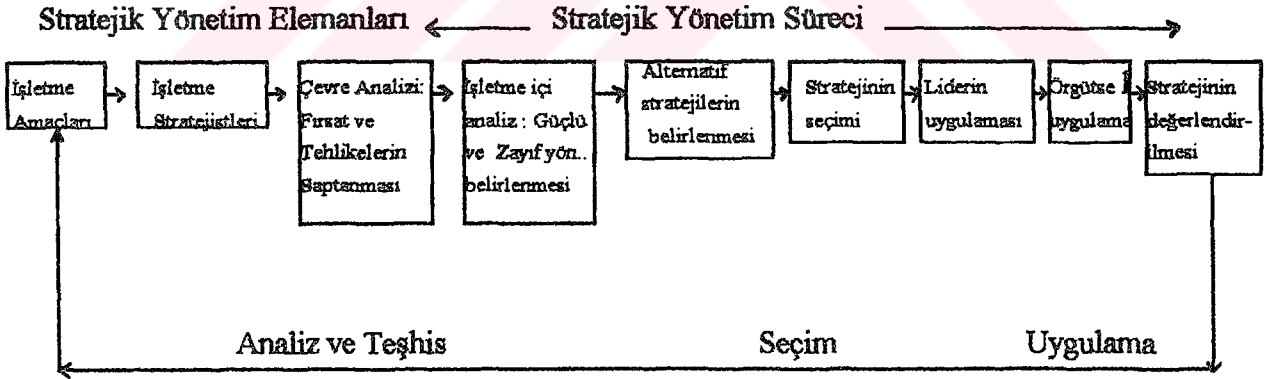
Yukarıdaki strateji tiplerinin yanı sıra Porter'ın üçlü bir genel strateji tipi mevcuttur. Bunlardan ilki, *fark stratejisi* olarak tanımladığı, başarılı bir mal veya hizmetin nasıl ortaya konacağına saptanmasına yönelik stratejidir. İşletmenin farklılığının ortaya konmasının tasarım veya marka imajı, teknoloji, tüketici hizmeti veya diğer çekici özellikler yoluyla olabileceğini belirtmektedir. İkinci tip stratejisi, *maliyet liderliği stratejisidir*. Burada işletme, bir endüstri içinde en düşük maliyetle mal/hizmet üretmeyi amaçlar. Bu genellikle etkin bir maliyet kontrolü ve uzun süreli maliyetlerin düşürülmesine yönelik Ar-Ge çalışmalarıyla mümkün olabilmektedir. Porter'ın üçüncü tip stratejisi, *Yoğunlaşma stratejisidir*. Bu strateji, işletmenin ürün çeşidinin daraltılması, coğrafik olarak pazarın sınırlandırılmasını veya tüketici kitlesinin belirlenmesi yoluyla pazar bölümünün spesifikleştirilmesini veya sınırlandırılmasını gerektirmektedir. Porter'a göre yoğunlaşma veya odaklaşma stratejisi yoluyla işletme hedeflediği pazar dilimine rakiplerinden daha etkin ve başarılı olarak nüfuz edebilir. Ayrıca bu strateji, ihmal edilmiş olan pazarların bulunmasında da yararlı olabilmektedir (Miller, Friesen, 1986; 37-38).

II. BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞUMU

Yönetim stratejilerinin oluşturulması, çeşitli koşullar altında en iyi neticeyi verecek stratejilerin analizini, normativ strateji modellerini ve analitik gelişme arasındaki belli başlı değişkenleri kapsamaktadır. Buradaki analitik ve normativ modeller ekonomiye, karar teorisine, pazarlamaya ve yöneylem araştırmalarına dayanmaktadır. Buda bize strateji oluşturma sürecinin tamamen kuramsal, mantıki ve matematik modellerin veya simgelerin analizine dayandığını göstermektedir. (Stubbart,1989;327-328). Böylece bir işletmenin stratejisini belirlemek, özel bir problem çözme süreci olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle yönetim stratejilerinin oluşturulması süreci 7 temel aşamadan meydana gelir (Glueck ; 1980,36; Hofer/Schendal ;1979,47; J.G.Smith ;1990,12). (şekil- 3).

Şekil 3 : Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak : W.F. Glueck , 1980;36

1- *Stratejinin Tanımlanması:*

Burada işletmenin mevcut stratejisi ile amaçları değerlendirilir.

2- *Çevre Analizi:* İşletmenin dış çevresindeki faktörlerin işletme üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilerek, fırsat ve risklerin belirlenmesi sağlanır.

3- *İşletme İçi Analiz:* İşletmenin kendi iç yapısından kaynaklanan, bir takım güçlü ve zayıf yanlarının saptanmasını ifade eder.

4- *Gap (Stratejik Açıklık) Analizi:* İşletmenin amaçları ile, kaynakları ve çevrenin getirmiş olduğu fırsat ve risklerin karşılaştırılarak mevcut stratejide gerekli değişikliklerin belirlenmesidir.

5- *Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi:* İşletme dışı ve işletme içi analiz yapıldıktan sonra bu iki analiz birbirleriyle karşılaştırılarak geleceğe yönelik birden fazla sayıda stratejik alternatif geliştirilir.

6- *Strateji Seçimi:* Uygulamaya konacak olan stratejinin, alternatif stratejiler arasından karşılaştırmalar yapılarak ortaya konması aşamasıdır.

7- *Stratejinin Değerlendirilmesi:* Stratejinin değerlendirilmesi, yönetim stratejilerinin oluşturulma sürecinin son aşamasını teşkil etmektedir. Seçilen stratejileri uygulamaya koyduktan sonra uygulama sonuçlarını analiz ederek bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işletmenin amaçları ve başarısı ile stratejik kararların karşılaştırılması ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır.

2.0. STRATEJİNİN TANIMLANMASI

Bugün dünya , tümüyle stratejik değişimler ve ticari savaşlar içinde geçmektedir. Bu değişimlerin ve savaşların işletmeleri etkilemeyeceğini varsaymak veya değişimlerle işletme yönetimini farklı olaylar olarak kabul etmek hatalı olacaktır. Çünkü işletmeler dünyası bu sistemin içindedir ve hatta iç içe, halka halka sistemleri oluşturmaktadır. İşte

işletme yönetiminin belirleyeceği strateji, işletme ile çevresi arasındaki uyumu sağlamalıdır.

İşletmelerin gelecekteki faaliyetlerinin kapsam ve yönünü belirleyecek olan stratejilerin tanımlanması, işletmelerin önceliklerini, güçlü ve zayıf yanlarını, işletme çevresinin yarattığı fırsat ve sınırlamalar belirlendikten sonra işletme amaçlarının ortaya konulmasına bağlıdır. Dolayısı ile iyi bir strateji başarının temelini oluşturmaktadır (Bogue III, Buffa, 1986;VII).

2.0.0. İşletme Misyonunun, Amaçlarının ve Amaçlar Hiyerarşisinin Saptanması

Yönetim stratejilerinin oluşturulması, işletme amaçlarının saptanmasına bağlıdır. İşletme amaçları pek çok işletme içi ve işletme dışı çevresel koşullar tarafından şekillendirilir. Tarihsel olarak baktığımızda işletme amaçlarının, 18. ve 19. yüzyıla göre büyük değişiklikler gösterdiğini görmekteyiz. 18. ve 19. yüzyılda en önemli işletme amacı kâr sağlamak iken bugün tek amaç olan kâr sağlama, yerini çoklu amaçlara bırakmıştır. Bunun en büyük nedeni de işletmenin iç ve dış çevresindeki çıkar gruplarının etkinliklerini ve güçlerini giderek artırma eğiliminde olmasıdır.

Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenen durumlardır. Bu nedenle, amaçlar mevcut hareketleri ve tepkileri yönlendiren kişisel ve sosyal olarak saptanmış birer değerlerdir (Eren ;1990,67). Diğer yandan amaçlar, işletmelerin ekonomik kaynaklarını hangi yönde kullanacaklarına işaret ederler. Ekonomik kaynakların bir işten diğer bir işe kaydırılmaları güç ve genellikle yüksek maliyetli olduğu için, amaçların saptanması büyük bir özen istemektedir.

Amaç ile ilgili tanımlardan bir tanesi ise " genel olarak işletme yada işletmenin varoluş nedenini ortaya koymaktır". Bütün faaliyetlerin esasta yöneldiği, geleceğe ilişkin husus veya hususları içeren terim "amaç"tır. Bir işletme ne olduğunu , ne olmak istediğini saptamalı ve bunuda açık bir şekilde ifade etmelidir. Çünkü amaç, planlamanın gerektirdiği analizler için stratejilerin belirlenmesine bir çerçeve oluşturur. Stratejik kararların verileceği hemen hemen sınırsız sahalar yerine, bu kararların verileceği alanların sınırlarını çizer. Açıkça belirlenmiş bir amaç olmaksızın oluşturulan yönetim stratejilerinin herhangi bir anlamı yoktur (Alpay ;1990,67).

Amaç ve hedef kelimeleri yönetim literatüründe bazen eş anlamlarda bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Amaçları, işletmenin ulaşmaya çalıştığı en büyük ve en uzun vadeli genel sonuçlar olarak ifade edebiliriz. Hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli fakat yeterli olmayan orta dönemli aşamaları oluşturur (Hofer, Schendal ;1979,20).Diğer bir ifade ile hedefler, amaçların kilometre taşlarıdır.İşletmenin faaliyetlerini amaçlarında öngördüğü yönde ne derece başarı ile sürdürdüğünü saptamak amacına yöneliktirler. Hedefler amaçlara göre daha kısa vadeli ve genellikle ölçülebilir niteliktedirler. İşletme amaçları ise, genellikle niceliksel ve çok uzun vadelidir. İşletme hedefleri ise işletmenin genel amaçlarından türetilen kantitatif amaçlardır. İşletmenin genel amaçları daha çok işletme stratejisini belirlerken, zamana bağlı olan kantitatif hedefler ise işletme stratejisinin gerçekleşmesi için gerekli politikaların temelini oluşturur.

Yönetim stratejilerinin oluşturulması açısından amaçların saptanması, bir işletmenin öncelikle kendi iç ve dış çevresini tanımasına yardımcı olur. Çünkü bir işletmenin amaçları ;

-işletmenin mevcut durumunu gösteren iç çevre analizleri,

-işletmenin dış çevresi tarafından belirlenecek olan rekabet analizi, çevre analizi ve diğer çevresel tahminler,

-işletmenin firma kültürü gibi faktörler arasındaki ilişkilerle belirlenir ve bunlar tarafından sınırlandırılır (Byars ;1987,14-15).

İşletme amaçları kısa ve uzun dönemli olabilir. Bunun yanında işletmenin açıklanan yazılı ve yazılı olmayan asli amaçları ile tali (ikincil) amaçları da olabilir. Kısa dönemli amaçlara ulaşmak için yapılacak tahminler "kısmi belirsizlik" ile sınırlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, piyasa payı, yöneticilerin yetenekleri, genel ekonomik ve politik koşullar, bu amaçları sınırlayan belirsizliklerin kaynağını oluşturur. Kısa dönemli amaçlar içinde en kolay ölçülebilen amaç; kârlılıktır (Ansoff ;1979,47).

Uzun dönemli amaçlar, işletme misyon'unu (x) ve işletmenin temel faaliyet normlarını belirler (Byars ;1987,14).

(x) Misyon : Bir işletmenin temel varoluş nedeni ve işletme amaçlarının dayandığı temel kaynak,

Bir işletmenin misyonunun ne olduğunu açıkça belirlemeden strateji sorunlarını tartışmak çok zordur. Bu belirli bir zaman periyodu içerisinde ulaşılacak hedefi ifade eder. Misyonun ifadesi işletmenin diğer faaliyetleri için zorunludur (Stumpf, Mullen, 1991; 42-44).

Uzun dönemli amaçlar işletmenin kendini yenileme yeteneğine bağlıdır. Yeni kaynaklar bulmak için, yeni mamül ve piyasalar geliştirmek işletmenin varlığını sürdürme olarak nitelendirilebilecek uzun dönemli amaçlarıdır. Hangi amacın uzun dönemli, hangi amacın kısa dönemli olacağına işletmenin stratejistleri karar verecektir. Çünkü amaçların saptanması stratejistlerin bir görevidir.

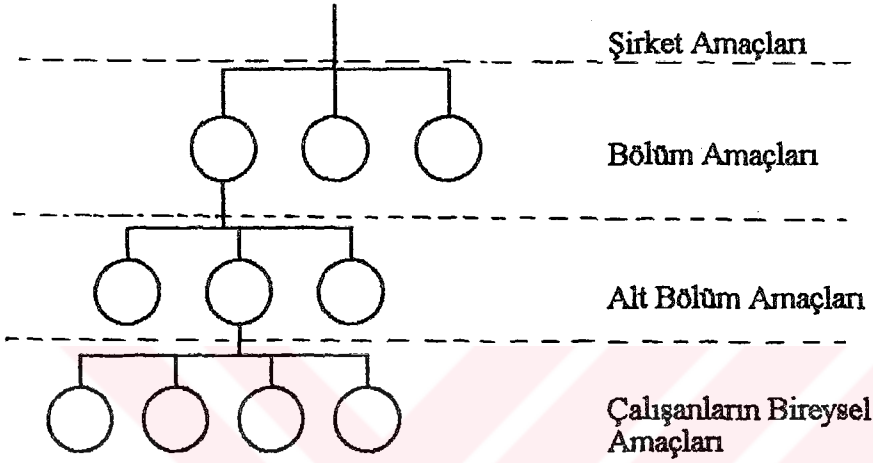
Amaçların saptanması, alınabilecek kararlara bir sınırlama getireceği gibi, işletme performansını değerlendirecek standartları da oluşturur. Böylece işletme, amaç ve amaçlara erişimde başarılı, çok başarılı veya başarısız olarak değerlendirilebilecektir. İşletme amaçlarını saptayacak olan stratejistler, işletmenin iç ve dış çevresini iyi analiz etmek ve aralarındaki güç dengesini doğru olarak saptamalıdır. Aksi takdirde, seçilecek olan amaçlara ulaşmak mümkün olmayacağı gibi işletmenin yaşamı da tehlikeye girebilecektir.

Amaçların saptanması, işletmenin tepe yönetim kademesinden başlar ve bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kademelerine iner. Böylece tepe yönetimi tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde işletmenin alt kademelerine inmekte ve işletme bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır (Koçel ;1989,352). Buna göre amaçları üst düzeydeki ve alt düzeydeki amaçlar olarak 2'ye ayırabiliriz. Appleby bunu genel ve spesifik amaçlar olarak tanımlamaktadır (Appleby, 1987;67). Bir üst amacın aracı alt düzeydeki amaçtır. Bu alt düzeydeki amacın aracı ise daha alt düzeydeki amaçlardır. Böylece amaçlar, amaç-araç ilişkisi içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu tür amaçların en önemli özelliklerinden birisi, bir alt amacın kendisini takip eden amacın gerçekleşmesine katkıda bulunmasıdır. Ancak bir üst amacın alt amacın gerçekleşmesine katkısı olmayacaktır (Yılmaz ;1985,71).

İşletmenin amaç saptama sırasındaki en önemli dikkat noktası, amaç saptanırken işletmenin genel stratejisini dikkate aldığı kadar, ana bölümlerin amaçlarının da dikkate alınması gereğidir. Bu şekilde, stratejik üst düzeydeki amaçlar ile, alt düzeydeki amaçlar arasında amaç-araç ilişkisi kolaylıkla kurulabilecektir. İşletmelerde amaçlar hiyerarşisinin temeli, yönetici hiyerarşisine dayanmaktadır. Dolayısı ile yönetici hiyerarşisi artıp-

geliştikçe, amaçlar hiyerarşisi de artıp gelişecektir. Amaçlar hiyerarşisinin bir üst basamağına çıkıldıkça, işletme faaliyetlerinin daha büyük bir kısmı ile ilgili ve daha genel amaçlar saptanmaktadır. Bu nedenle hiyerarşinin en üst noktasındaki amaç, işletmenin bütünüyle ilgili beklentilerini içermektedir (şekil-4).

Şekil 4 : Amaçlar Hiyerarşisi



İstisnasız, işletmenin tüm faaliyetlerindeki misyonunu temsil eden amaçları ile diğer alt amaçlar arasında benzerlikler yanında bazı farklarda vardır. Bu ilişkiyi şu şekilde açıklayabiliriz. Bir amacın yerine getirilmesi diğer bir amacın yeri ne getirilmesine katkıda bulunuyor ise iki amaç arasında tamamlayıcı bir ilişki vardır. Eğer bir amacın gerçekleşmesi diğer bir amacın gerçekleşme derecesini azaltıyor ise, aralarında bir rekabet ilişkisi mevcuttur. Üçüncü durumda ise, bir amacın gerçekleşmesi diğer bir amacın gerçekleşmesine hiçbir etki yapmıyor ise, amaçlar arasında bir kayıtsızlık veya nötr durum vardır diyebiliriz (Yılmaz ;1985,72).

Argenti (1978,39-40), işletme amaçlarını, "var oluş amaçları, toplumsal kurum amaçları ve bu iki amaca ulaşmayı sağlayacak olan amaçlar" olmak üzere üç ana grupta toplar. İşletmenin var oluş amaçları, temelde ekonomiktir. Bütün işletmeler ve kuruluşlar belirli çıkar gruplarına bir takım ekonomik yararlar sağlamak üzere kurulmuşlardır. İşletmenin toplumsal kurum amacı ise, işletme çalışanlarına ve işletmenin ilişkide bulunduğu diğer gruplara karşı nasıl davranacağını belirleyen amaçlardır. Ara amaçlar ise, bu iki amacı dengeli bir şekilde gerçekleştirmek için işletme davranışını belirleyen amaçlardır.

Ansoff (1979,42-69) ise, işletme amaçlarını daha basite indirgeyerek temel ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bunlardan temel ekonomik amaç, işletme sahiplerinin işletmeden beklentilerini karşılamaya ve işletmenin faaliyetlerinden optimal kâr elde etmeye yönelikken, sosyal amaçlar, işletmenin temel ekonomik amaçlarını sınırlayan ve içinde işletmenin müşterilerinin de bulunduğu dış çevrede kabul görmesi, yaşayabilmesi ve gelişebilmesi için benimsemek zorunda kaldığı amaçlar grubudur.

İşletme amaçları içerisinde en kolay olanı ekonomik amaçlar iken, en zor ve karmaşık olanı sosyal amaçlardır. Sosyal amaçların başlıca iki yönü vardır.

1. İşletme içindeki çıkar gruplarının, çalışanların ihtiyacı olan bir takım ekonomik ve moral değerlerinin sağlanması,
2. İşletme dışındaki baskı gruplarının beklentilerinin belirli bir oranda karşılanması (müşterilerin,satıcıların,hükümetin vb.gibi), İşletmelerin büyümesi ile orantılı olarak politik ve sosyal faktörlerin işletmenin tepe yönetimindeki etkisi daha da artmaktadır (Smith ;1990,23-24).

Amaçlar hiyerarşisinde temel sorun, işletmenin stratejik amaçları ile bu amaçlara sınırlamalar ve katkılar getiren alt amaçlar arasındaki ilişkinin kurulabilmesi, uyumun sağlanabilmesidir. Bu sorunun çözümü de, tepe yönetimin stratejik amaçları belirlerken alt amaçları da dikkate almaları ve çatışmaya neden olabilecek noktaları titizlikle belirleyerek en iyi kararın verilmesidir. Her işletmenin durum ve şartları birbirinden farklı olduğu için amaçların nasıl saptanacağına ilişkin herhangi bir standart yoktur. Bununla beraber saptanan amacın, işletmeye yön verecek kadar ayrıntılı ancak görüş açılarını daraltmayacak kadar da genel olmasına dikkat etmelidir.

2.0.1. Amaçlar ile Stratejiler Arasındaki İlişkilerin Kurulması

Strateji, işletmenin saptanan amaçlara nasıl,ne ile, kiminle ve hangi yollardan ulaşılacağını önceden belirleme süreci olduğuna göre,amaçları açıkça belirlemeden, işletmenin faaliyetleri ile ilgili etkili ve rasyonel kararlara ulaşılmasının mümkün olamayacağı kuşkusuzdur. Camillus, iyi formüle edilmiş bir stratejinin işletmeyi çevresiyle ilişkilendireceği ve bütünleştireceğini, işletme misyonunun uygulamaya

konmasına ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet edeceğini ifade etmektedir (Camillus,1986 ;49-50).

Bu yüzden amaçsız bir stratejiden söz edilemez. Amaçların saptanmasında, işletmenin genel stratejisi dikkate alındığı kadar ana bölümlerin amaçlarının da belirgin hale getirilmesi yönetim stratejilerinin oluşturulması açısından büyük önem taşır. İşletmelerde amaçların saptanmasında stratejik açıdan üzerinde durulması gereken ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yönetim stratejilerinin uygulayıcısı durumunda olan bölüm yöneticileri ve alt kademe yöneticileri, amaçlara ulaşılmasından sorumlu oldukları için yönetim stratejilerinin hazırlanmasında aktif rol almalıdırlar.

- Yönetim stratejilerinin saptanması tepe yönetiminin görevi olduğu için amaçların saptanmasında da ağırlık tepe yönetiminde olmalıdır.

- İşletmenin genel stratejilerinde yer alan amaçlar, işletmenin mevcut durumunu, kaynaklarını, güçlü ve zayıf yanlarını iyi analiz etmelidir. Amaçların dikkatli bir şekilde saptanması, strateji seçme aşamasında ulaşılması imkansız seçeneklere gidilmesini önler (Şekil 5).



Şekil 5 : Amaçlar ile yönetim stratejileri arasındaki ilişki

- Stratejilerde yer alan amaçlar basit anlaşılabilir ve uygulamaya yönelik şekilde belirlenmelidir.

- İşletme stratejilerinde amaçlar saptanırken işletme içi ve dışı çevresel faktörlerin olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınmalıdır. Amaçların saptanmasında ne kadar dikkatli ve titiz bir çalışma içerisine girilirse işletme stratejisinin başarısı da buna bağlı olarak yükselecektir. Kısacası, işletme stratejisinin başarısı, amaçların saptanmasında gösterilecek dikkate bağlıdır.

2.1. ÇEVRE ANALİZİ

Yönetim stratejilerinin amaçlarından biri, çevrenin işletme faaliyetleri yönünden analizini yapmak, işletmenin çevre içindeki yerini ve çevre ile işletme faaliyetleri arasındaki bağlantıları araştırmak ve çevredeki değişmelerin getirdiği fırsat ve tehlikeleri belirlemektir.

Bu nedenle çevre analizi, hem işletme çevresindeki mevcut olayların izlenmesini hem de geleceğin tahminlenmesini içermektedir (.Thompson ,Jr., Strickland III, Fulmer; içinde Ian Wilson; 1984,75). İşletmenin çevresindeki olaylarla işletme başarısı/başarısızlığı arasındaki ilişkilerin analizinin yapıldığı çevre analizi (Ansoff;1984,113), işletmenin çevresindeki değişmeler karşısında alacağı tedbirlere ve stratejilere yardım eder. Çevresel faktörlerdeki değişmeler tüm endüstriyi olduğu gibi, hatta aynı endüstri ve bu endüstri içindeki şirketleride ayrı ayrı etkileyebilmektedir. Bunun nedeni de, işletmelerin faaliyet yapıları, faaliyet alanları, büyüklüğü/kapasitesi gibi belli başlı nedenlerin yanında, yönetim felsefesi olarak adlandırılan yönetim şekillerinden ve yöneticilerin yeteneklerinden de kaynaklanmaktadır. Şöyle ki; bir yöneticinin işletmesi için tehlikeli olarak gördüğü çevresel bir faktör veya değişiklik, diğer bir yönetici için fırsat olarak görülebilir ve değerlendirilebilir.

Bu nedenle çevresel analiz, işletmenin veya içinde bulunduğu endüstrinin doğrudan kontrol edemediği çevresel güçlerin, işletme tarafından izlenmesi ve tahminlenmesinde kullanılan sistematik yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Byars ;1987,2 6; Narchal, Kittappa, Bhattacharya ;1987,97).

Örgütsel başarının temeli, çevre analizinin başarısına ve onu takip eden uygun kararlara ve faaliyetlere bağlı olduğundan, işletme yönetiminin etkinliği, çevresel faktörlerin analiziyle yakından ilgilidir. Bu nedenle başarılı yöneticiler, çevrelerindeki değişimi izlemek ve çevresel değişime uyum sağlamanın yollarını bulmak zorundadır (Longenecker, Pringle ;1981,51-52). Bu nedenle çevresel analiz ile ilgili temel sorumluluk işletmenin tepe yönetimine aittir. Bu konuda planlama bölümü ile danışmanlar tepe yönetiminin en büyük yardımcısıdır (Ansoff,1978,119-121). Tepe yönetim bu sorumluluğunu yerine getirebilmek amacıyla zamanlarının çoğunu, işletmenin geleceğini etkileyebilecek çevresel faktörleri ve değişiklikleri saptayarak ve tahminleyerek gerekli önlemleri almak ve işletme başarısını yükseltmek için harcarlar (Johnson, Scholes; 1988,53). Yöneticiler işletmenin genel ve spesifik çevresini gözlemleyerek yaptıkları analizden sonra gerekli tedbirleri zaman geçirmeden uygulamaya koymalıdır (Hatten, Hatten; 1987, 66-67).

Diğer yandan çevre analizinin başarısı, kullanılan veya yararlanılan verilerin ve bunların elde edildiği kaynakların sağlam ve güvenilir olmasına bağlıdır. İşletmelerde gün geçtikçe bu anlayış yerleşmiş ve çevre analizi geçmişte kısa süreli planlamada kullanılırken günümüzde özellikle uzun vadeli planlamada kullanılmaya başlanmıştır (Diffenbach; 1983,153).

Çevresel analiz, çevrenin karmaşıklık derecesine ve niteliğine bağlı olarak çok farklı çabaları gerektirmektedir. Çevrenin karmaşıklık derecesine bağlı olarak çevresel analiz sürecindeki değişkenleri aşağıdaki tabloda (Tablo :2) olduğu gibi gösterebiliriz (Longenecker, Pringle; 1981,52).

Tablo :2 Çevresel Analiz Süreci

	<i>Daha az karmaşık yaklaşımlar</i>	<i>Daha fazla karmaşık yaklaşımlar</i>
Süreklilik	Arasıra yapılan çalışmalar	Devamlı gözlemler
Şiddeti	Yüzeysel yapılan araştırmalar	Sistematiik ve yapısal analizler
Faaliyet Alanı	Bazı spesifik olayların veya sorunların parçalarına ayrılarak incelenmesi	Faaliyetlerin geniş ölçüde ve detaylı bir şekilde incelenmesi
Mevcut Durum	Spesifik sorunlara ters etkiler yapan yanıtların verilmesi	İlgili alanlarda olumlu tepkiler veren araştırmaların yapılması

Kaynak : Justin G. Longenecker, Charles D. Pringle , 1981; 52

Kuşkusuz çoğu örgütlerdeki en önemli analiz süreçleri, örgütün fonksiyonel alanlarıyla yakından ilişkilidir. Örneğin, hukuk bölümleri yasal çevredeki değişimleri izlerken, mühendislik bölümleri (üretim bölümleri) teknolojiideki değişimleri takip eder. Bununla beraber özellikle bazı örgütsel bölümlerin çevresel araştırmalar konusunda büyük sorumlulukları vardır. Örneğin (Longenecker, Pringle; 1981,52-53).

- Pazar araştırma bölümü,
- Halkla ilişkiler bölümü,
- Ekonomik analiz ve tahminleme bölümü
- Ar-Ge bölümü
- Planlama bölümü gibi,

2.2. İŞLETME İÇİ ANALİZ :İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim stratejilerinin oluşumunda ilk önce ele alınması gereken konulardan birisi de işletmenin iç analizi diyebileceğimiz işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesidir. Böylece işletme nerede olduğunu, elindeki imkânlarının ve eksikliklerinin bir bilançosunu çıkartarak, gelecekteki faaliyetlerinin planlanmasında ve alacağı stratejik kararlarda bir kriter teşkil eder. Özellikle birden fazla işletmesi veya mamül farklılaştırması olan işletmelerde yöneticilerin alacağı kararlarda ve işletmenin başarısında işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin analizinin yapılmasının büyük yararı olacaktır. Bu, yöneticilerin işletmelerini sistemli bir şekilde değerlendirmelerine ve stratejik seçimlerini iyileştirmelerine imkan verecektir. Yönetim aynı zamanda işletmelerinin şimdiki güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirmeye ve yönlendirmeye yardımcı olacaktır.

İşletmenin hatalarını düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olan işletme analizine, bazı temel soruların sorulması ile başlanmalıdır.

- Bizim esas işimiz nedir?
- Bu işi neden ve nasıl yapıyoruz?
- Şimdiye kadar başarılı olduk mu?
- vb. gibi,

Bu soru listesi her işletmenin yapısına göre değişik şekillerde düzenlenebilir ve çoğaltılabilir. Ancak ilk iki sorunun mutlaka tepe yönetim tarafından sorulması ve cevaplandırılması gereklidir.

İşletme içi analizin yapılması oldukça zor bir iştir. Bu analiz, işletme stratejisini etkileyecek olan ve işletmenin stratejik olarak güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yönelik olduğu için, yöneticiler genellikle kendilerini zor durumda bırakacağına inandıkları zayıf yönlerini gizleyip, güçlü yönlerini abartarak analizi olumsuz etkileyebilmektedirler. Bu nedenle, işletme güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirken, objektif olmalı, güçlü yönlerini

abartmamalı ve zayıf yönlerinden ise kaçınmamalıdır. Sağlıklı bir analiz yapıldıktan sonra, işletme stratejisini güçlü yönleri üzerine oturtmalıdır. İşletme içi analizin en önemli aşamalarından birisi, işletme kaynaklarının kontrolü ve değerlendirilmesidir. Finansal durum, personelin beceri ve yetenekleri, tesisler, fabrika ve ekipmanlar, hammadde girişleri gibi kaymaklar düzenli olarak işletme amaçlarının ve stratejilerinin ışığında analiz edilmelidir (Hitt, Middlemist, Mathis; 1979, 143-145). İşletme içi analiz üç şekilde yapılabilir (Alpay, 1990, 77-78);

1. İşletme içerisinden analizi objektif kurallar içerisinde değerlendirebilecek, yeterli tecrübeye sahip ve çeşitli baskılara karşı taviz vermeyecek olan bir bölüm bu analizi yapmakla görevlendirilebilir. Bunun içinde en uygun bölüm, planlama bölümü olabilir.

2. Planlama bölümünün olmadığı veya gerekli niteliklere sahip olmadığı durumlarda bu görevi üst düzey yöneticilerden oluşan bir komite yerine getirebilir.

3. İşletme içi analizde en az tercih edilen üçüncü bir yolda işletme dışındaki danışmanlık kuruluşlarına yaptırmaktır. Objektif olabilmelerine karşın, danışmanlık kuruluşları işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için en son çare olarak düşünülebilecek bir yöntemdir.

Bu yöntemlerin kendi içerisinde bir takım zayıf ve üstün yönleri bulunmakla beraber, her işletme kendi koşullarına uygun olan bir yolu izleyebilir. Burada hangi yöntem izlenirse izlensin ortaya konulması gereken en önemli soru, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Bu sorunun yanıtını, bir işletmeye herhangi bir konuda rakiplerine oranla, rekabet avantajı veya farklı bir üstünlük sağlayan unsur o işletmenin güçlü yanısıdır. İşletme bu güçlü yanını kullanarak kendisini pazarda daha iyi bir konuma getirebilir veya geliştirebilir. Eğer bir faktör, işletmeye rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayamıyor ve onu fakirleştiriyor ise bu o işletmenin zayıf yönünü teşkil etmektedir diyebiliriz.

İşletmenin güçlü yönlerinden bazıları;

-pazar payı liderliği

-maliyet liderliği

- mamül farklılaştırmadaki başarısı ve
- rekaber avantajıdır (Rugman, Verbeke; 1990,254-257).

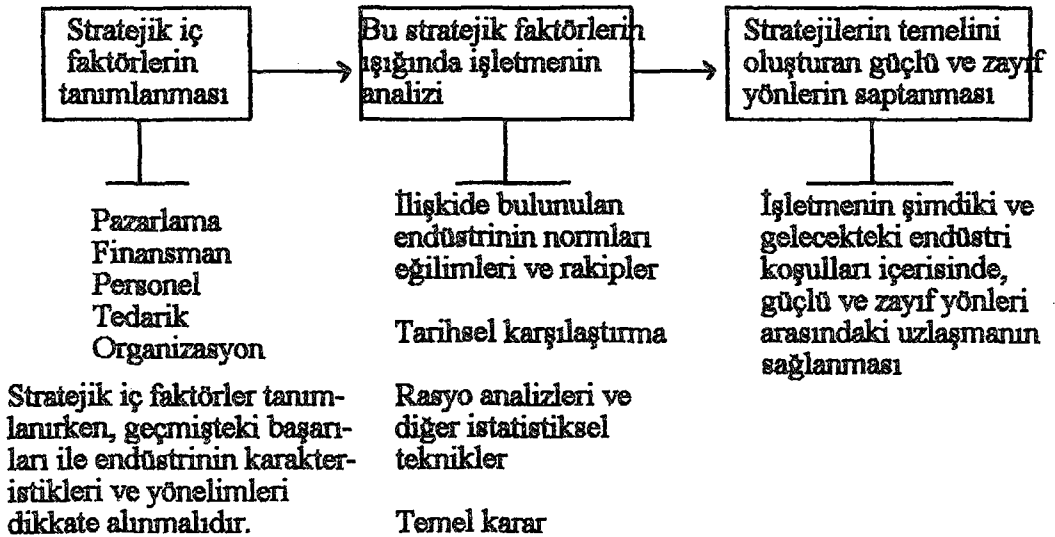
Bir işletmenin zayıf yönleri ise;

- finansman yetersizliği,
- personelin sayıca ve nitelikçe yetersiz olması,
- reklam ve promasyon faaliyetlerinin yetersizliği,
- üretim maliyetlerinin yüksekliği ve
- teknolojik zaman aşımı gibi unsurları sayabiliriz.

İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, işletmenin geleceğine yönelik verilecek olan stratejik kararlara yol gösterecek olan işletme içi analiz ;

1. İşletmenin stratejik iç faktörlerinin tanımlanması ve
2. Bu faktörlerin analiz edilmesini kapsayan iki aşamalı bir süreçtir (Pearce, Robinson ;1982,155) (Şekil-6).

Şekil 6 : İşletmenin İç Analizi



Kaynak : Pearce, Robinson ;1982,156

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karakteristiklerini gösteren stratejik iç faktörler, işletmeler arasında bazı farklılıklar taşıyabilmektedir. Bu farklılık, endüstriden, pazarın yapısından, ürün yaşam eğrisinden ve işletme içi koşullardan kaynaklanabilmektedir. Stratejik iç faktörler olarak genellikle , işletme fonksiyonları dikkate alınmaktadır. İşletme içi analizi yapmakla sorumlu olan komite, işletme fonksiyonlarını stratejik faktörler olarak değerlendirerek sonuçları tepe yönetime iletmekte ve gerekli önlemlerin yapılan analizin ışığında alınmasına, yeni stratejilerin geliştirilmesine veya düzeltilmesine olanak sağlamaktadırlar (Pearce, Robinson ;1982,156-157).

Yukarıda da belirtildiği gibi stratejik iç faktörler endüstriden endüstriye farklılıklar taşırken, aynı endüstri içerisindeki işletmeler arasında da bazı farklılıklar olabilmektedir. Örneğin kalem endüstrisinde faaliyet gösteren BIC ve Cross işletmelerinin birbirinden farklı işletme içi üstünlüklerine dayalı başarılı stratejileri vardır. BIC'in stratejisi ve onun güçlü yanı, yığın üretim, yaygın reklam ve yoğun dağıtım kanallarıdır. Cross'un stratejisi ve üstün yanı ise, yüksek kalite, imaj ve seçici dağıtım kanallarıdır (Pearce, Robinson ; 1982,164-165).

2.2.0. İşletme İçi Analizin Yönetim Stratejileriyle İlişkisi

İşletme içi analiz, yönetim stratejisi sürecinin bütünüyle etkileşim içerisinde En önemli faktör, işletme içi analizle çevre analizi arasındaki ilişkidir. İşletme içi ve işletme dışı analiz birbirinden bağımsız değil, karşılıklı etki içerisinde.

Çevre analizi daha çok işletmenin rakipleri, ürün/pazar trendleri, tüketici tercihleri, teknolojik değişimler, ekonomik, sosyal ve politik faktörlerdeki değişimlerle ilgiliyken, iç analiz işletme fonksiyonlarına göre işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla işletme içi analiz çevre analiziyle beraber yürür. Böylece kritik başarı faktörleri çevre analiziyle belirlendikten sonra, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ana çizgileriyle ortaya çıkar. Bunun yanında işletme analizi, işletme kaynaklarının yalnız şimdiki değil, aynı zamanda gelecekteki çevresel koşullarla da karşılaştırılmalıdır. Böylece bu analiz işletmeye şimdiki ve gelecekteki kaynaklarına dayanarak açılan fırsatları gösterir. İşletme analizi yalnız başlangıç durumunu değerlendirmeye sınırlandırılmamalı, aynı zamanda işletmenin güncel ve olası kaynakları ile dış çevrede gözüken fırsatlara ve tehlikelere karşı ne yapılabileceğini göstermelidir (Hinterhuber,1980,24).

Bu ilişkinin diğer önemli bir sonucu çevresel fırsat ve tehlikeler ile işletme içi güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırarak işletme için geçerli alternatif stratejilerin saptanmasında temel adımı oluşturmaktadır (Pearce, Robinson ;1982,175). Çevresel fırsat ve tehlikelerle ilişkili olan işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi genellikle SWOT analizi olarak bilinmektedir. SWOT analizi iki soruyu içermektedir (Thompson ;1990,238).

1.Fırsat ve tehlikelerimiz nerededir?

2.Güçlü yanlarımızı nasıl artırabiliriz ve zayıf yanlarımızı nasıl azaltabiliriz?

Bunlardan birincisi, işletmenin çevresiyle ilişkili iken, ikincisi işletmenin kaynakları ile ilgilidir. Bütün örgütsel kaynaklar stratejik bir role sahiptir ve sonuç itibarıyla bu kaynaklar rekabet ve stratejik avantaj sağlayabilecek özellikte olabilir (şekil-7).

Şekil 7 : Çevresel Faktörlerle İşletme İçi Analizin Karşılaştırılması

<i>İşletme İçi Analiz</i>	<i>Dış Çevre Faktörleri</i>	
	<i>Fırsatlar</i>	<i>Tehlikeler</i>
<i>Güçlü Yönler</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Zayıf Yönler</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

1. İşletme stratejileri için en avantajlı alanı göstermektedir. Bu alanda işletme hızla büyümeyi sağlayacak ve başarısını artıracak avantajlara sahiptir.

2. Doymuş pazarların ve pazar payını artırmaya karşı büyük engellerin mevcut olduğu bir bölgeyi göstermektedir. İşletme bu bölgede kâr maksimizasyonunu, kısa vadeli nakit akışını, tasarrufu veya pazardan yavaş yavaş geri çekilmeyi tercih edebilir.

3. İşletmenin etrafa bakma stratejileri için ideal olan bir bölgedir. Stratejik yönetim işletmenin zayıf yönlerinden güçlü yönlerine doğru tüm stratejilerini gözden geçirir. Aynı zamanda bu bölge, tasarruf, yaşama ve geri çekilme bölgesidir.

4. Faaliyetlerin yürütülmesinde en tehlikeli bölgedir. Genellikle piyasadan çekilme, tasarruf veya soyutlanmayı zorunlu kılmaktadır (Pearce, Robinson ;1982,174).

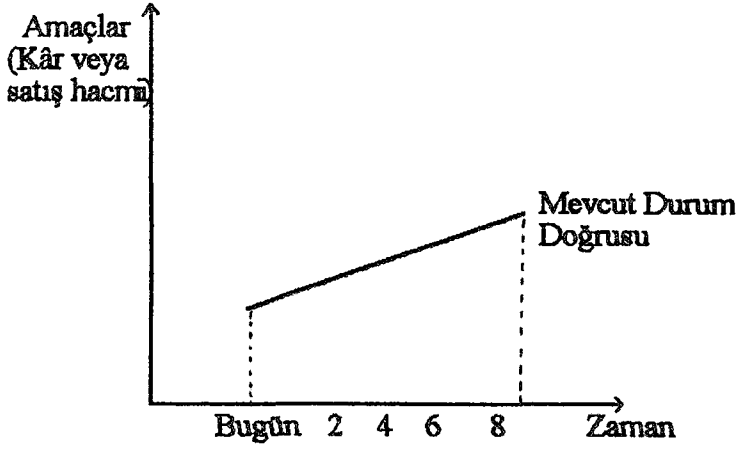
2.3. STRATEJİK GAP ANALİZİ

Stratejik açıklık veya Gap analizi, işletmenin amaçlarına belirlenen performans düzeyi ile mevcut faaliyetlerin devamı ve geliştirilmesi yoluyla ulaşılabilecek düzey arasındaki farklılığın ölçülmesidir. Diğer bir ifade ile, işletmenin amaçları, stratejisi ve kaynakları ile çevrenin getirdiği fırsat ve tehlikelerin karşılaştırılarak mevcut stratejide gerekli değişikliklerin kararlaştırılmasıdır (Smith; 1990, 31-32).

Gap analizi kolay bir analiz olmasına karşın çok önemli yararları vardır. Yöneticilere kârların artırılıp artırılmayacağı veya planların yeterli olup olamayacağı gibi oldukça zor kararların verilmesinde yararlı bir yöntemdir. Aynı zamanda gap analizi, işletmenin planlarına ve beklentilerine ne kadar uzak olduğunu gösterir. Kuşkusuz gap analizinin en büyük yararı planlamacıya zaman zaman verdiği uyarıcı işaretlerdir (Argenti ;1978,89).

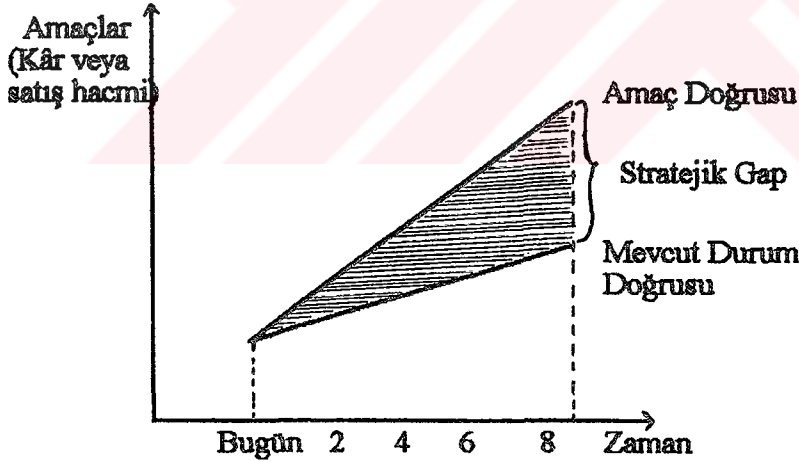
Gap analizi amaçların tesbiti ile başlar. Amaçlar işletmenin gelecekte nerede olması gerektiğini belirleyecek tarzda saptanmalı ve sayılarla ifade edilmelidir. Gap analizinin hazırlanmasında ilk önce işletmenin bugünkü durumunu gösteren bir başlangıç noktası tesbit edilir. Amaçlar satış ve kâr rakamları ile ifade edilmiş ise mevcut satış ve kâr grafiğe işlenir. İkinci adımda, işletmenin gelişme potansiyelinin gelecek yıllara projeksiyonu yapılır böylece mevcut durum doğrusu çizilmiş olur. (şekil-8).

Şekil 8 : GAP Analizinde Mevcut Durum Doğrusu



Mevcut durum doğrusu tesbitinde, işletmenin geçmiş yıllardaki izlediği trendin yanı sıra gelecekteki koşullar, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile, çevrenin doğuracağı fırsat ve riskler dikkate alınmalıdır. Mevcut durum doğrusu saptandıktan sonra işletmenin amaç doğrusu yani işletmenin nereye gitmek istediği nokta grafik üzerine konur (şekil-9).

Şekil 9 : Stratejik Gap Analizi



Amaç doğrusu grafikte gösterildikten sonra, sıra stratejik değerlendirmeye gelir. Eğer işletmenin mevcut durum doğrusu, amaç doğrusunun üzerinde veya onunla uyumlu ise, amaçların olması gerektiğinden daha düşük tutulup tutulmadığı araştırılmalıdır. Mevcut durum doğrusu ile amaç doğrusu arasında bir ara (boşluk) var ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım yeni stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekecektir. Eğer yönetim, kendi olanakları ile bu aralığı kapatamıyor ise ya amaçlar çok

yüksek tutulmuştur, veya yönetim yaratıcılık yönünden başarısızdır. Burada işletme, kendi kendisini objektif olarak denetleyerek yukarıdaki nedenlerden hangisi olduğuna karar vermelidir.

2.4. STRATEJİK ALTERNATİFLERİN BELİRLENMESİ

İşletmeler çevresel analizi ve işletme içi kaynak analizini yaptıktan sonra, bu iki analizi birbiriyle karşılaştırarak geleceğe yönelik birden fazla sayıda alternatif üretebilirler.

Ancak işletmenin uygulamakta olduğu mevcut strateji eğer, işletmeye bağlı çıkar gruplarını (ortakları, çalışanları, yöneticileri, kamu oyu, müşteriler vb. gibi) tatmin eder bir düzeyde ise başka herhangi bir alternatif stratejinin geliştirilmesine gerek yoktur. Ki bu durum oldukça eksterin bir örnektir. Eğer işletmenin değerleri, kaynakları ve çevresi ile mevcut strateji arasındaki uyum iyi değilse, o zaman ortada stratejik bir problem var demektir (Hatten, Hatten;1987,12). Bu stratejik problemin çözümü ise belirlenecek alternatif stratejilerden birisinin seçimi ile mümkün olabilecektir. Belirlenecek olan bu alternatif stratejiler işletmeye ve rakiplerine karşı bir rekabet avantajı yaratacak özelliklere sahip olmalıdır. Bunun için stratejistlerin ve/veya tepe yöneticilerinin işletmenin güçlü yanları ile çevrenin fırsatlarını değerlendirici, zayıf yanları ile çevrenin yarattığı riskleri elimine edici stratejileri geliştirmelidirler.

Eğer stratejilerde ciddi ve büyük çapta değişiklikler yapılması gerekiyorsa, yaratıcı alternatif stratejilerin gözden geçirilmesi daha da zorunlu olmaktadır. Bu arada çeşitli alternatif stratejileri üretmeye çalışmak yukarıda da belirttiğimiz gibi devamlı olarak, kaynaklar ile çevre arasındaki kuvvetli ve zayıf yönler ile fırsat ve riskleri sistematik olarak analiz etme olanağı vermektedir. Böylece bundan sonraki strateji seçimi aşaması daha etkin hale gelmiş olur.

İşletmenin alternatif stratejilerinin geliştirilmesindeki en büyük rolü, stratejistler ve/veya tepe yönetimi oynamaktadır. Bunların özellikleri ve tercihleri ile işletme içi ve dışı analiz yapabilme yetenekleri hem hangi alternatif stratejilerin saptanacağını ve hem de bu stratejilerin başarısını etkileyecektir.

Bu da göstermektedir ki, her işletmenin geliştireceği strateji sayısı ve tipi farklılıklar taşıyacaktır. Alternatif stratejilerin belirlenmesinde çeşitli yazarlar değişik görüşler ortaya koymuşlardır. Ancak en yaygın ve kabul görmüş sınıflandırmaya göre alternatif stratejiler 4 ana temele ayrılmıştır (Glueck ;1980,201-203; Hofer, Schendal ;1978,162-164).

1. Dengeli Büyüme Stratejileri
2. Büyüme Stratejileri
3. Gerileme-Küçülme (Tasarruf) Stratejileri
4. Karma Stratejiler

Bu dört temel stratejinin herbirinin alt stratejik alternatifleri de bulunmaktadır. İşletmenin stratejistleri, bu alternatifleri değerlendirirken , işletmenin mevcut yapısı, kaynaklarının etkinliği ile çevresel faktörlerin olası tepkilerini göz önünde tutarak bir seçim yapma yoluna gitmelidir.

Tablo-3'de bu temel stratejilerle beraber bunların alt alternatifleride gösterilmiştir. Ayrıca etkinlikleri ile alternatiflerin göreceli kullanım sıklıkları da gösterilmiştir (Glueck ;1980,203-231). Bu strateji tipleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.0.0. Yavaş Büyüme Stratejisi

Bu tip strateji, geçmişte sağlanan büyüme hızının enflasyon oranına göre ayarlanmış olarak devam ettirilmesini öngören, muhafazakar ve az riskli bir stratejidir. İşletmenin başarılı olduğu ve başarısının mevcut koşullarda devam edeceğinin tahmin edildiği zamanlarda başvurulan bir stratejidir. Stratejistler ve yöneticiler bu stratejiyi, daha çok faaliyetlere önem vermesi ve yaratıcı olması nedeni ile izlerler.

2.4.0.1. Kâr (Hasılat) Stratejileri

Amacı kârı ve nakit girişlerini kısa dönemde artırmak olan bir strateji tipidir. Bu strateji kısa dönemde işletmenin pazar payını azaltır. Bu nedenle bu strateji belirli bir mamûlde pazardan çekilmeden önce uygulanması gereken bir stratejidir .

2.4.0.2. Büyüme Yavaşlatma Stratejileri

Büyüme stratejisinden dengeli stratejiye geçiş stratejisidir. Bu strateji işletmenin faaliyetlerinde iş etkinliğinin sağlanmasına önem verir. Hızla büyümüş olan işletmelerin, yeni boyutlarında dengeye oturmalarına yardım eden bir strateji tipidir.

2.4.0.3. Yaşamı Sürdürme Stratejileri

Çevresel faktörlerin, işletmenin büyüme stratejisinin sürdürülmesine imkan sağlama özelliğini kaybetmesi halinde başvurulan bir strateji tipidir.

2.4.1. Büyüme Stratejileri

İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalının çok hızlı bir gelişme ve değişme gösterdiği durumlarda, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan strateji tipidir. Stratejistlerin, mevcut büyüme hızından daha yüksek bir hızla büyümeyi amaçladıkları, eski mamûllere ve pazarlara yeni mamûl ve yeni pazarlar eklemeyi düşündükleri, büyümenin kendi başına bir amaç olduğu zamanlarda uygulanan bir strateji tipidir. Büyüme stratejilerinde kendi içinde 5 alt stratejiye ayrılır (Glueck ;1 980,209).

2.4.1.0. Tek Mal/Hizmet Satışını Artırarak İç Büyüme

İşletmenin mevcut mal ve hizmetlerine bir yenilik getirmeden, satışları ve dolayısı ile kârını artırmaya yönelik uygulanan bir strateji tipidir. Bu tip strateji, çok yaygın olarak

uygulanabilen ve özellikle mal/hizmetlerin yaşam eğrilerinin ilk aşamalarında daha başarılı sonuçlar vermektedir. Aynı zamanda bu strateji, pazar payını ve satışları artırmak için yeni fiyatlandırma ve tutundurma politikalarına ihtiyaç gösterebilir.

2.4.1.1. Mal/Hizmetin Çeşitlendirilmesi İle İç Büyüme

İşletmenin mevcut mal ve hizmetlerine yeni mal ve hizmetler ekleme yoluyla büyümeyi amaçlayan bir strateji tipidir. Çoğunlukla seçilen yeni mal ve hizmetler, kullanılan teknoloji, üretim, tüketiciler ve dağıtım kanalları açısından mevcut mal ve hizmetler ile aynı özelliklere sahiptir. Bu tip stratejiler genellikle, eski mal ve hizmetlerin yaşam sürelerinin dolmasına yakın zamanlarda, Ar-Ge çalışmaları sonucunda yeni mal ve hizmetler geliştirildiğinde ve mevcut mal ve hizmetlerin gerekenden fazla nakit sağladığı durumlarda kullanılan bir stratejidir.

2.4.1.2. Birleşmeler ve Ortak Girişimler Yoluyla Dış Büyüme

İç Büyüme stratejilerinin etkin olamadığı durumlarda uygulanan bir stratejidir. Dış büyüme iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi veya ortak girişim yapmak üzere anlaşmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu birleşmeler benzer üretim süreçleri ve sanayi dallarındaki işletmeler arasında da olabilir. Rekabeti azaltma, hızlı büyüme, dengeli bir piyasaya hakim olma, iyi bir yatırım yapma, kârlılığı ve etkinliği artırma gibi amaçlar işletmelerin dış büyüme stratejisini uygulama nedenleridir. Ortak girişimler, hukuki bağımsızlıklarını kaybetmeden iki veya daha fazla işletmenin finansal, satış artırma, maliyetleri düşürme, dağıtım kanallarından yararlanma gibi amaçlarla birlikte hareket etmek üzere anlaşmalarını içerir.

2.4.1.3. Dikey Birleşme Yoluyla Büyüme

Dikey birleşme, işletmenin kendisine girdi sağlayan veya malını satın alan diğer işletmelerle birleşmesini içeren bir stratejidir. Birbirine benzer teknolojileri kullanan işletmelerde dikey birleşmeler dengeli bir piyasa sağlanması açısından yararlı bir stratejidir.

2.4.1.4. Satış Stratejileri

İşletmenin mamül yaşam eğrisinin gelişme döneminde daha büyük bir başka işletmeye satılmasıdır. Bu strateji, işler iyi iken kârları alarak yeni alanlara yatırım yapmak veya işten çekilmek isteyen girişimciler tarafından tercih edilen bir strateji tipidir.

2.4.2. Gerileme-Küçülme (Tasarruf) Stratejileri

Bu tip stratejiler, işletmelerin başarısız oldukları dönemlerde son şanslarını kullanmak üzere uyguladıkları bir strateji karışımıdır. Bu stratejiler yoluyla, işletmeler geçmişteki performanslarına geri dönmeyi amaçlamaktadırlar. Ancak, bu tip stratejiler, yöneticilerin başarısızlığı kabullenmeleri anlamına geldiği için, uygulanması en zor strateji tipidir ve dört alt stratejiye ayrılır (Hofer, Schendel; 1978, 172-174).

2.4.2.0. Geri Dönme Stratejileri

Bu tip alt strateji, daha çok ekonomik çevredeki durgunluk ve gerileme dönemlerinde uygulanır. Geri dönme stratejisi işletmenin iç etkinliğini artırma, maliyetleri düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltma yoluyla işletmenin faaliyetlerini düzeltmeyi amaçlar.

2.4.2.1. Küçülme Stratejileri

Küçülme stratejisi, geri dönme stratejisine alternatif bir stratejidir. Genellikle işletmenin bir bölümünün satışı ile gerçekleştirilir. Bu tip stratejiler, iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu, işletmenin pazar payının ve satış artışının yetersiz olduğu, işletmenin teknolojik değişime çeşitli nedenlerle uyum gösteremediği durumlarda başvurulan bir stratejidir.

2.4.2.2. Satış-Likidasyon Stratejileri

İşletmenin başarısızlığı sonucu, bütün işletmenin elden çıkartılmasıdır. Bu durumda bir işletme ölüyken canlı olduğundan daha değerlidir. İşletmenin satış değeri yaptığı kâra oranla daha fazladır (Hatipoğlu ; 1986,96). Stratejistlerin kendi prestijleri açısından seçebilecekleri en son strateji tipidir.

2.4.2.3. Esir Şirket Stratejisi

İşletmenin varlığını sürdürebilmek için seçebileceği en son stratejidir. İşletmenin yöneticileri eğer başarısız ve işletme zor durumda ise, genellikle işletmenin mal ve hizmetlerinin %75'inden çoğunu tek bir müşteriye satıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak müşteri ile yapılan anlaşma iyi ve güvenli olduğu durumlarda avantaj sağlayabilir.

2.4.3. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, işletmenin bilinçli olarak yukarıdaki stratejilerin bir kaçını aynı zamanda uygulaması veya gelecekte uygulamayı düşünmesi durumunda gerçekleşen stratejilerdir. Bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletmenin birden çok çevrede faaliyet göstermesi, çevresel faktörlerin farklı hızlarla değişmesi, üretilen mal ve hizmetin yaşam eğrilerinin farklı dönemlerinde olması ve ekonomik konjonktürün farklı dönemleri bu stratejileri zorunlu kılabilir. Bu koşullar bu stratejilerin çok büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılabileceğini göstermektedir.

2.5. STRATEJİK ALTERNATİFLERİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ANALİZLER

Stratejik alternatiflerin belirlenmesinde pek çok farklı analiz teknikleri kullanılmaktadır. Bu tekniklerin çoğu işletmenin satışlarını artırıcı ve ürettiği mal ve hizmetlerde değişimler yaratıcı yöntemleri ortaya koymaktadır. Burada bu analiz tekniklerinden en yaygın olarak kullanılan ve işletmenin tümüne hitap edebilenler incelenmeye çalışılacaktır.

2.5.0. Portföy Analizi

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımlarının değerlendirilmesi, bu yatırımların gelecekte işletmeye getireceği fayda ve zararları tahmin etmeye ve sonuç olarak geleceğe yönelik eldeki kaynakların tahsisinin yapılmasındaki stratejilerin saptanmasında kullanılan araçlardan birisidir. Bir portföy analizinin başarılı olabilmesi, işletme

yönetiminin çevresel faktörleri sürekli olarak takip ve analiz etmelerine bağlıdır. Portföy analizi, işletmenin birden fazla sayıda mamül ürettiği ve SİB'ne (stratejik iş birimi) bölündüğü durumlarda ve birden fazla sayıda pazarda faaliyet gösterdiği durumlarda, her bir ürün veya SİB ve pazar için ayrı ayrı stratejilerin saptanması fakat hepsini de kapsayacak genel bir temel stratejinin belirlenmesi sorununun çözümünde kullanılır.

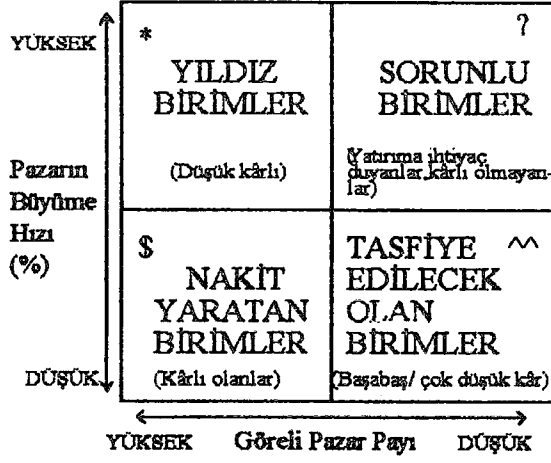
Bu ise, üretilen ürünler arasında portföyün en iyi performansını sağlayacak nakit akışını dengelemekle mümkün olabilecektir. İşletmenin portföyünü saptamak için ise, pazar payı matrisinin çizilmesi gerekecektir (Glueck ,1980,162-164). Portföy analizi farklılaşmış işletmelerin stratejik problemlerinin çözümünde faydalı bir araç olmakla beraber dikkatli uygulanmadığında, sonuçları doğrudan gösterdiği için yeni girişimlere ve fikirlere izin vermeyerek yaratıcılığı engelleyebilecektir (Smith ;1990,101).

Portföy analizinin birçok şekilleri vardır. Ancak bunların hemen hemen bir çoğu için bir matriks geliştirilmiştir. Bu matriks üzerinde işletmenin stratejik nitelikteki işi veya ürünün yeri tayin edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra bu ürün ve onun pazarları hakkında gelecekte neler yapılabileceğine ilişkin stratejik kararlar verilebilecektir (Eren ;1990,233).

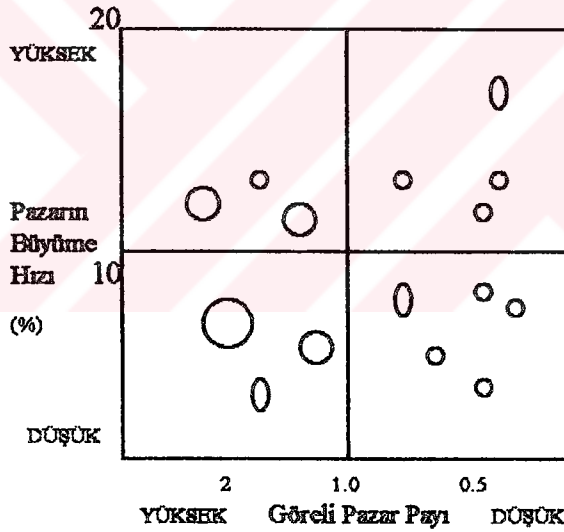
2.5.0.0. Pazar Payı Matriksi

Pazar payı matriksi, dikey eksenle pazarın büyüme hızı, yatay eksenle ise göreceli pazar payının yer aldığı ve birbirini orta noktalarda kesen 4 kareden meydana gelmektedir (Şekil-10-a, 10-b).

Şekil 10-a : Pazar Payı Matriksi



Şekil 10-b : Pazar Payı Matriksi



Dikey ekseninde görülen işletmenin büyüme hızı enflasyon hızına göre düzeltilmiş rakamlara dayanmaktadır (Ahmet ;1984,45). İşletme büyük miktarda pazar payına sahipse, görelî pazar payı 1.0'dan büyük olacaktır. İşletmenin lider olmadığı piyasalarda ise görelî pazar payı 1.0'ın altında olacaktır (Thompson ;1990,264).

Ürünler veya SİB'leri pazarın büyüme hızına ve görelî pazar payına göre matrikse yerleştirilirler. Bu yerleştirmede her bir ürün için bir daire gösterge olarak kullanılmaktadır. Dairenin büyüklüğü veya küçüklüğü o ürünün veya SİB'nin satış

hacmine (parasal olarak) bağlıdır. Bu matriks işletmenin rakiplerinin matrikslerinin incelenmesiyle değerlendirilir (Thompson ;1990,264).

Bir işletmenin ürünlerinin veya SİB'lerinin matrikste bulunduğu konuma göre stratejiler tayin edilir. Bu şekilde bir işletme kaynaklarını en verimli ürünlere ve SİB'lerine aktarabilme imkanına sahiptir. Ancak bu farklılaşmış işletmeler için söz konusudur. Bu durumda bir SİB'nin çalışması yavaşlatılıp, hatta durdurulup, kârlı olan diğer SİB'nin çalışmasına hız verilebilmektedir. Böylece nakit yaratan birimlerden elde edilen kaynaklar ve fonlar sorunlu birimlere ve yıldız birimlere aktarılarak bunlarında verimli ve kârlı olmaları için gerekli zemin oluşturulur. Portföy analizinin SİB açısından normal seyri, sorumlu birim, yıldız birim, nakit sağlayan (nakit inekler) birim ve tasfiye edilmesi gereken (köpekler) olmak üzere 4 şekilde sıralanmaktadır.

1- Yıldızlar ; Matriksin sol üst köşesinde yer alan, yavaş büyüyen, en kârlı ve büyümeye yatkın, nakit harcayan ürünler veya SİB'leridir. Yıldız ürünler veya SİB'leri bazen naktede ihtiyaç duyabilirler. Büyüyüp gelişen yıldızlar zamanla nakit sağlayıcı duruma gelebilirler (Thompson ;1990,264). Bu nedenle bir işletmenin geleceği, portföyünde üretken ve gözde yıldız birimlerin bulunup bulunmadığına bağlıdır.

2- Nakit Sağlayıcılar (Nakit İnekleri); Matriksin sol alt köşesinde yer alan, yavaş büyüyen, yüksek pazar payına sahip lider ürün veya SİB'leridir. Fazla yatırım gerektirmeyen, işletmenin temel taşı oluşturulan, nakit fazlasını veren ürün veya SİB'leridir (Thompson ;1990,264).

3- Sorunlu Birimler ; Matriksin sağ üst köşesinde yer alan, hızlı büyüyen fakat düşük pazar payına sahip, negatif nakit girişi sağlayan ürünlerdir. Hem pazar payını korumak ve hem de yeni pazar payları kazanabilmek için büyük miktarda nakte ve yatırıma ihtiyaç duyarlar (Smith ;1990,92).

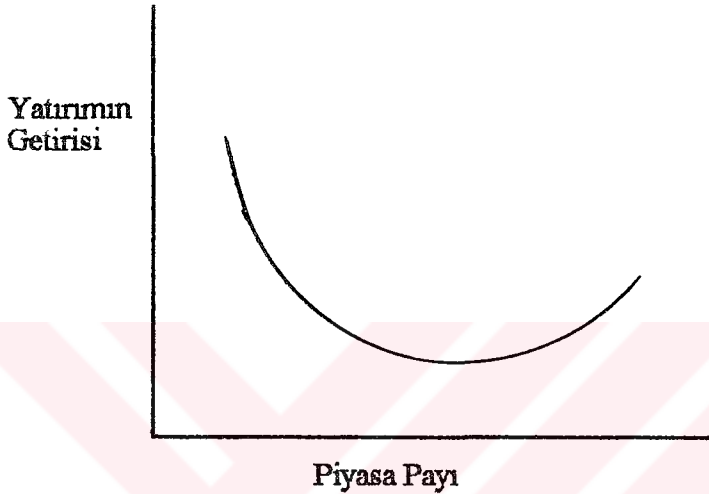
4- Tasfiye Edilmesi Gerekenler (Bağımlılar, Köpekler); Matriksin sağ alt köşesinde yer alan, düşük büyüme hızına ve düşük pazar payına sahip, rekabet durumu kötü olan ürün ve SİB'leridir. Bunlar ne önemli bir nakit sağlamakta ve ne de önemli bir nakte ihtiyaç duymaktadırlar (Thompson ;1980,264-265).

Matriks üzerinde yer alan ürünler ve SİB'leri zamana, dış çevredeki değişimlere ve işletmenin izleyeceği stratejilere bağlı olarak yer değiştirebilecektir.

2.5.0.1. Porter Eğrisi

Strateji seçiminde kullanılan araçlardan birisi de Porter Eğrisidir. 1970'lerin sonunda Porter'ın geliştirdiği eğri strateji seçiminde yeni bir yaklaşım getirmiştir (şekil-11).

Şekil 11 : Porter Eğrisi



Eğrinin sol üst kısmında yer alan küçük piyasa payına sahip mamüller, eğer ihtisaslaşmış iseler çok karlı, sağ üstünde yer alan büyük piyasa payı olan, düşük maliyetli mamüller yine çok karlı olacaktır. Burada dikkat edilecek konu eğrinin dibinde yer almamaktır (Ahmet ;1984,46). Eğrinin dibinde yer alan ürünlerin kârlılığı düşük zayıf ürünlerdir ve tasfiye edilmeleri gerekmektedir. İşletme yönetimi burada verecekleri stratejik kararlarla ürettikleri ürünlerin eğrinin ya sağ üstünde veya sol üstünde yer almasını sağlamalıdır.

2.5.0.2 Kendine Özgü Stratejiler ;

Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmelerin ürettikleri ürünler üç ana gruba ayrılmıştır (Ahmet ;1984,47).

a- Düşük maliyetli ürünler ; bu ürünler standart mamüller olup üstünlüklerini maliyet ve fiyatta lider olmaları ile sağlamaktadırlar.

b- Ayrıcalıklı ürünler ; bu çeşit ürünler kalite, tasarım, marka ve servis üstünlükleri ile normalin üstünde fiyatlarla piyasada tutunabilen ürünlerdir.

c- Özel piyasaya sahip ürünler ; Bu ürünler belirli bir grup tüketiciye hitap eden, coğrafi bir piyasa bölümünü hedef alan, belirli bir dağıtım kanalını kullanan ürünlerdir.

Porter'a göre bu üç ayrı türünden hangisinin üretileceğine karar vermek için sanayi dalının özelliklerini incelemek ve tüketicilerin fiyatlara duyarlılığı ile mamül ayrıcalığını algılamasını araştırmak gerekecektir. Bu tür bir analiz sonucu uygulanacak olan stratejinin seçiminde öncelikle ilgili sanayi kolunun durumunu incelemek gerekmektedir. Bu incelemede rakiplerin ilgilendikleri veya açık bıraktıkları konular strateji seçeneklerini belirlemede kritik faktörler olacaktır. Ayrıca ilgili piyasada tüketicilerin fiyatlara duyarlılığı ile tüketicilerin ürünün ayrıcalığını algılayıp algılamadıklarının da incelenmesi gereklidir. Bu iki konudaki tüketici tutumları işletmenin stratejisinin odak noktalarının kalite ve fiyat olacağını kararlaştıracaktır (Ahmet ;1984,47).

2.5.0.3. Mukayeseli Üstünlükler Matrisi ;

Bostan Danışma Grubu tarafından 1970'lerin sonundaki yeni koşullara uygun olarak geliştirilen yeni bir matristir. Bu matrisin geliştirilmesinde bazı varsayımlar etkili olmuştur.

a- Mukayeseli üstünlük ve üstünlüğün büyüklüğü sanayi dallarına göre değişmektedir.

b- Mukayeseli üstünlükler aslında kârlılık anlamına gelmektedir.

c- Sanayi dalları da özellikler açısından sürekli değişime uğramaktadır (Ahmet ;1984,48).

Bu matrikse göre dikey ekseninde üstünlükler adet olarak gösterilirken, yatay ekseninde üstünlüğün büyüklüğü yer almaktadır. Bu matrikste yer alan sanayi dallarının özellikleri şöyledir (şekil 12).

Şekil 12 : Mukayeseli Üstünlükler Matriksi

Üstünlükler	Bölük Pörçük Sanayiler (Restorant ve Turizm işletmeleri gibi.)	İhtisaslaşmış Sanayiler (Japon ve Alman otomobilleri gibi)
	Durgun Sanayiler (Kağıt ve Demir-Çelik gibi.)	Hacimli Sanayiler (Alüminyum ve tekstil gibi.)
Üstünlüğün Büyüklüğü		

2.5.0.4. Yönlendirici Risk Matriksi ;

Yönlendirici risk matriksinin temeli, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin riskleri ile pazarın gelecekteki kârlılığı ve cazibesinin değerlendirilerek yatırıma ilişkin stratejik kararların verilmesine dayanır. İşletme yeni bir yatırım yaparken faaliyette bulunmayı düşündüğü çevrenin belirsizlikleri ve riskleri ile pazarın çekiciliğini çok iyi analiz etmesi gerekmektedir.

İşletmenin dikkate alabileceği çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik faktörler olabilir. Pazarın cazibesi ve kârlılığına ilişkin faktörlerde, pazar payı, ürünün kalitesi ve maliyeti, fiyatlar, finansal yapı ve rakiplerdir.

Bu faktörlerin ışığında yönlendirici risk matriksi şu şekilde kurulabilir (Eren ;1990,245)(Şekil-13).

Şekil 13 : Yönlendirici Risk Matrisi

Pazarın Cazibesi İşletmenin Çevresel Riskleri	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
ÇOK YÜKSEK			Tehlikeli Gelişme
ORTA		Varlıkları çalıştır Yatırım yapma	Yalnız koruyucu yatırım yap
AZ	Mantıksız Gelişme	Spekülatif yatırım yapma	En uygun yatırım ve gelişme

Matriks üzerinde de görülebileceği üzere işletmenin çevresel riskleri çok yüksek olduğu durumda, pazarın çekiciliği ve kârlılığı ne kadar yüksek olursa olsun işletme için tehlikeli gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü çevresel faktörlerin getireceği risk işletmenin kontrolü altında değildir. İşletmenin çevre üzerindeki etkisi yetersiz kalabilmektedir.

Pazarın çekiciliğinin ve kârlılığının çok düşük olduğu durumlarda, işletmenin çevresel riski ne olursa olsun işletme mantıksız bir gelişme içerisinde. Çünkü çok cazip ve kârlı pazarlar bulunduğu halde işletme yöneticileri büyüme olanakları bulunmayan ve kârlılığı nisbeten düşük olan bölgeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle işletme hem tehlikeli gelişme gösteren ve hem de mantıksız büyüme ve gelişme gösteren yatırımlarına son verme stratejisini izlemelidir.

İşletme pazar çekiciliği ve kârlılığı ile çevresel riskleri orta derecede olan yatırımlara kesinlikle girmemelidir. Ancak mevcut yatırımı varsa onu çalıştırmaya devam etmelidir. Çünkü işletme için daha az riskli ve daha fazla kârlı yatırımlara girmesi daha uygun olacaktır. İşletme çevresel riskin az olduğu ve pazar çekiciliği ile kârlılığın orta derecede olduğu bölgelerde işletme sadece spekülatif yatırımlar yapmalı daha cazip ve kârlı yatırım alanları buldukça buradaki yatırımlarına son verip hemen o alana kayabilmelidir. Pazar çekiciliğinin ve kârlılığının yüksek ancak çevresel riskin orta

derecede olduğu alanlarda işletme mevcut yatırımlarını koruyucu tedbirler almalı, ama yeni yatırımlara girmemelidir. Çünkü çevresel risk orta derecededir (Eren ; 1990,246). Buna göre, işletme için en uygun yatırım yapma ve gelişme imkanı, pazar çekiciliği ve kârlılığının yüksek, çevresel riskin az olduğu bölgelerdir.

2.5.1. Trafik Lambası (Stop-Light) Analizi

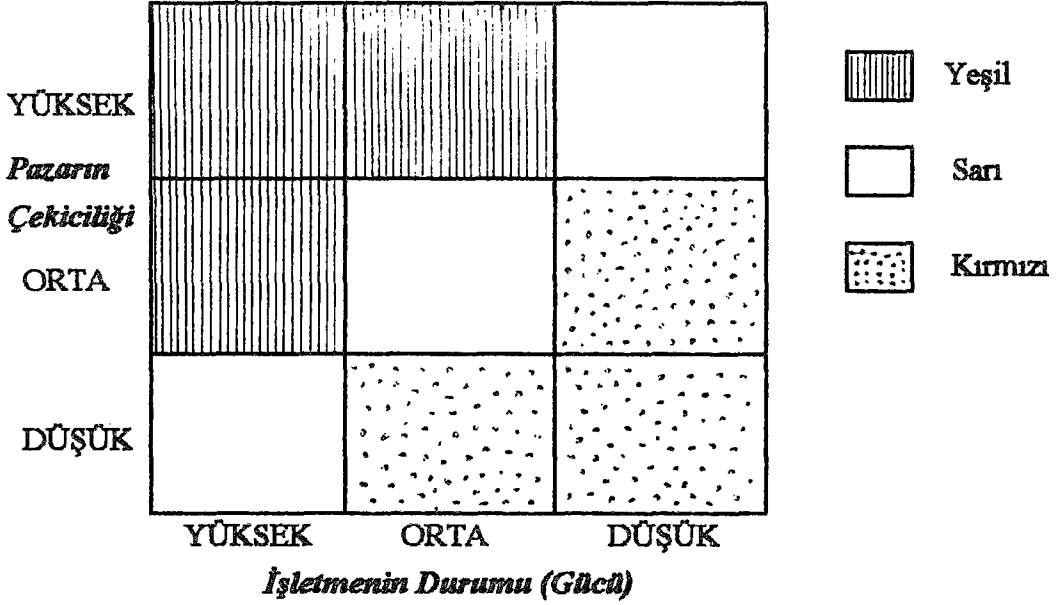
Trafik lambası analizi General Electric ve McKinsey Co. tarafından geliştirilmiş bir strateji belirleme aracıdır. Bu nedenle General Electric Matriksi de denilmektedir. Matriks 2 değişkenle çalışmaktadır ;

1. Pazarın çekiciliği

2. İşletmenin durumu (gücü)

Ayrıca her değişkende kendi içerisinde düşük, orta ve yüksek olmak üzere derecelere ayrılmaktadır (Glueck ;1980,164-165).Pazarın çekiciliğine ilişkin değişkenler, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı, büyüklüğü, rekabetin yapısı ile sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevre faktörleridir. İşletmenin durumuna (gücüne) ilişkin değişkenler ise ; işletmenin kârlılığı, kullandığı teknoloji, işletmenin pazar büyüme oranı, kültürü, imaj ve rekabet gücü gibi unsurlardır. Matrikse trafik lambası denilmesinin nedeni, matriksin sarı, kırmızı ve yeşil renklerden oluşmasıdır (Şekil-14) .

Şekil 14 : Trafik Lambası Analizi



Kırmızı ile temsil edilen bölgede büyüme yoktur ve işletmenin faaliyetlerini durdurması ve yatırımlarını tasfiye etmesi gerektiğini göstermektedir. Sarı bölgeler ise, işletmenin faaliyetlerini sürdürürken ve yatırım yaparken çok dikkatli olması gerektiğini göstermektedir. Bu bölgeler çok riskli faaliyet alanlarını göstermektedir. Yeşil bölgeler ise büyümeye müsait ve kârlı alanları göstermektedir. Bu bölgelerde yatırım yapmak işletme için yararlı olacaktır.

2.6. STRATEJİ SEÇİMİ

Strateji seçimi, strateji oluşturma'nın en zor aşamasıdır. Stratejik alternatifler arasından işletme kendisi için en uygun stratejiyi saptarken kuşkusuz en önemli rolü stratejistler ve/veya tepe yöneticileri oynayacaktır. Tepe yöneticilerin, kişisel amaçları, hırsları ve bunların işletmeye gösterdikleri sosyal politika ile ilgili yükümlülükleri, yalnız strateji seçimini ve bunların değerlendirilmesini değil aynı zamanda çeşitli seçeneklerin amaca ulaşma derecelerini ve olası etkilerini de saptamaktadır (Hinterhuber ;1980,85).

2.6.0. Strateji Seçiminde Dikkat Edilecek Kriterler

Strateji seçiminde, stratejistlerin ve/veya tepe yönetimin bir stratejinin diğer bir stratejiden daha iyi olup olmadığını saptayabilmesi oldukça zor bir iştir. Çünkü her işletme için tek bir strateji olamayacağı gibi, aynı işletme için ele alınan kriterlere ve özellikle stratejistlerin niteliklerine göre seçilebilecek olan stratejiler farklılıklar taşımaktadır.

Bununla beraber, birkaç sorunun yanıtlanması büyük ölçüde sezgiye dayanan bir yargılama ve strateji seçimine imkan vermektedir (Andrews ;1971,48-55).

1. Strateji belirlenebilir ve açık bir şekilde anlatılabilir mi?

Stratejinin etkinliği, açıkça ortaya konabilmesine ve aynı zamanda belirli hareketleri başlatmak ve diğerlerini uzak tutmak için yeteri kadar özel olmasına bağlıdır. Stratejinin görevi yeni sorunlar yaratmadan mevcut sorunları çözmesidir.

2. Strateji yurt içi ve yurt dışı fırsatlardan yararlanmakta mıdır?

Şimdi ve gelecekteki dış çevre ile ahenk içerisinde olmayan bir strateji kötü bir stratejidir. Dış çevre sürekli olarak değiştiği için;

-Geçmişte saptanmış stratejilerin mevcut çevre ile uyumu

-Şimdi saptanmış stratejilerinde gelecekteki dış çevre ile uyumunun belirli aralıklarla değerlendirilmesi gerekmektedir.

3. Strateji, mevcut ve gelecekteki işletme kaynakları ve yetenekleri ile sağlam bir uyum içerisinde mi?

İşletme yönetimi, önceden saptanmış olduğu amaçlara ulaşabilmek için, elindeki kaynakların ve yeteneklerin yeterli olup olmadığına, bunların nasıl dağıtılacağına ve kullanılacağına ayrıca ortaya çıkabilecek fırsatları ne şekilde değerlendireceğine hazır olmalı ve stratejiside buna imkan sağlamalıdır.

4. Stratejinin oluşturulduğu bölümler için gerekli yöntemler ve hareket programları uyumlu mudur?

Bir strateji pratik olabilecek şekilde açık ve işletmeye özgü bir biçimde formüle etmek büyük önem taşımaktadır.

5. İşletme stratejisi girilen rizikoyu kaldırabilecek mi?

Stratejilerin ve eldeki kaynakların uyumu işletmenin girdiği rizikonun ölçüsünü vermektedir. Rizikonun büyüklüğü aşağıdakileriyle doğrudan orantılıdır.

- Elde edilip edilemeyeceğinden emin olunmayan kaynakların ölçüsü,
- Kaynakların bağlantısının zamana göre dağılımı,
- Bir stratejiye dağıtılan kaynakların tüm kaynaklar içerisindeki oranı ;

Bundan dolayı işletmenin girdiği riziko, işletmenin kaynakları ile stratejistlerin ve/veya tepe yöneticilerinin stratejileriyle ahenk içinde olmalıdır.

6. Stratejinin süresi doğru seçilmiş midir?

İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için saptamış olduğu zaman, stratejinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Zaman ne kadar geniş ise strateji seçimindeki hareket serbestisi de o kadar geniştir.

7. Strateji, üst düzey yöneticilerin değer yargılarıyla ve amaçlarıyla uyumlu mudur?

Stratejileri uygulayacak olan, üst düzey yöneticiler olduğuna göre, onların amaçları ve değer yargılarıyla uyuşmayan bir stratejinin başarılı olma olasılığı yok denecek kadar düşüktür. Bu uyum ne kadar yüksekse stratejinin başarı şansıda o kadar yüksek olmaktadır.

8. Strateji, sosyal politika ile problemlerin çözümüne katkıda bulunuyor mu?

İşletmenin sosyal politika ile ilgili görevlerinin sosyal kriteri ile üst düzey yöneticilerin kişisel hakları çok yakından ilişkilidir.

9. Strateji, işletmenin gelişmesini ve çalışanların faaliyetlerini teşvik etmekte mi?

Başarılı olmayı bekleyen bir stratejinin, çalışanların yaratıcı gücünü, inisiyatifini ve kişisel değerlerini teşvik edici bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Ayrıca strateji, işletmenin gelişmesini sağlayacak, uyum (yöneticiler, işletme amaçları ve stratejiler arasında) ,faaliyetlerin planlanmasını ve işletme içi ve dışı çevresel faktörlerin analizini başarılı bir şekilde yapmış olmalıdır. Yukarıdaki ve işletmenin özelliğine göre saptanacak olan kriterlere uygun olan strateji, alternatifler arasından seçilebilecek ve uygulamaya konabilecektir.

2.6.1. Strateji Seçimini Etkileyecek İşletme Tipleri

Günümüzde işletmelerin geçmişteki hareket tarzlarını incelediğimizde, bu işletmelerin kararlarını belirli bir doğrultuda almış olduklarını veya tam tersine kararlar arasında bir tutarsızlık olduğu gözlemlenmektedir. Genelde, büyük ölçekli işletmeler eğer ana pazar kısımları için aktif stratejik alternatifler geliştirirlerse etkin olurlar. Küçük ölçekli işletmeler ise büyük ölçekli işletmelerin hakim olduğu pazarlarda savunma stratejiler, büyük ölçekli işletmelerin girmediği pazarlarda ise saldırı stratejiler takip ederek yaşayabilirler (Glueck ;1980, 198-200). Dolayısı ile işletmeler, içinde bulundukları pazar/pazarların yapısına bakarak saldırı veya savunma stratejiler geliştirebilirler.

Stratejileri bu özelliklerine bakarak başlıca dört ana bölümde inceleyebiliriz (Glueck ;1980,200).

a- Tutucu (savunmacı) İşletmeler :

Bazı işletmelerin yıllardır devam eden alışılmış davranışları gelenek ve önyargıları vardır ve bunları muhafaza ederler. Yeniliklere fazla açık değildirler. Dış dünyaya ve çevreye kısmen kapalıdırlar. Bütün bu işletmeler tek bir mamülü veya sınırlı sayıdaki bir malı üreten veya pazarlayan işletmelerdir. Tutucu işletmeler, yeni fırsatlar için çevresel şartları pek fazla araştırmazlar. Merkezi bir yönetime ve denetime sahiptirler. Bu işletmeler piyasada çok temkinli hareket ederler, karar almaları uzun zaman alır. Güçlü bir planlama sistemleri ve maliyet kontrol teknikleri vardır.

b- Dinamik (Girişimci) İşletmeler :

Bu tür işletmeler, muhafazakar (tutucu) işletmelerin aksine, işletmenin dış çevresine karşı açıktırlar. Dış çevre analizleri yaparak işletmelerinin güçlü ve zayıf

yanlarını belirledikten sonra, çevrenin getirmiş olduğu fırsat ve tehlikeler ile sınırlamaları dikkate alarak dinamik bir yapı gösterirler. Bu nedenle bu tür işletmeler, sınırlı mamül grupları ile tek bir piyasaya bağlı kalamazlar. Mamül farklılaşmasına giderek hem ürünlerini zenginleştirirler, hem de birden çok piyasaya girerek pazar paylarını artırma çabalarında bulunurlar. Bu amaçlarda denetim ve yönetimde adem-i merkeziyetçiliğe büyük önem verirler.

Dinamik işletmeleri dışa dönük ve aktif bir strateji izlemelerine ellerinde bulunan atıl kaynaklar neden olmaktadır. Bu atıl kaynaklar, yeni mamüllerin geliştirilmesinde veya yeni piyasaların oluşturulmasında kullanılabilirler.

c- Analizci İşletmeler :

Bu tür işletmeler, muhafazakar (tutucu) ve dinamik işletmeler arasında yer alırlar. Bu işletmelerin bazı faaliyetleri dinamik işletmelerin özelliklerini gösterirken, bazı faaliyetleri tutucu işletmelerin özelliklerini göstermektedir.

d- Tepkisel İşletmeler :

Bu tür işletmeler de analizci işletmeler gibi tutucu ve dinamik işletmeler arasında yer almaktadır. Ancak bu işletmelerin analizci işletmelerden farkı, faaliyetlerinde düzensiz bir strateji izlemeleridir. Bu tür işletmeler, dış çevredeki fırsat ve tehlikeler ile sınırlamaların farkında olmakla beraber, bunlardan yararlanacak veya kaçınacak davranışları planlayıp, uygulama yeteneğinden yoksundurlar. Bu işletmeler diğer üç işletmenin özelliklerini gerçekleştiremedikleri takdirde varlıklarını sürdürme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler. Kısacası bu tip işletmeler durgun olmayan bir durumu yansıtır.

2.6.2. Strateji Seçimini Etkileyecek Çevresel Koşullar

İşletmeler belirli bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden bu çevrenin koşulları ile karşılıklı etkileşim durumundadırlar. Amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmaları da büyük ölçüde bu koşullarla koordinasyon içinde bulunmalarına bağlıdır (Öner ; 1984,106).

Bu nedenle yönetim, sürekli olarak işletmenin iç ve dış çevresini gözden geçirmek, işletmenin tehlike ve fırsatlarını belirlemek, güçlü ve zayıf yanlarını

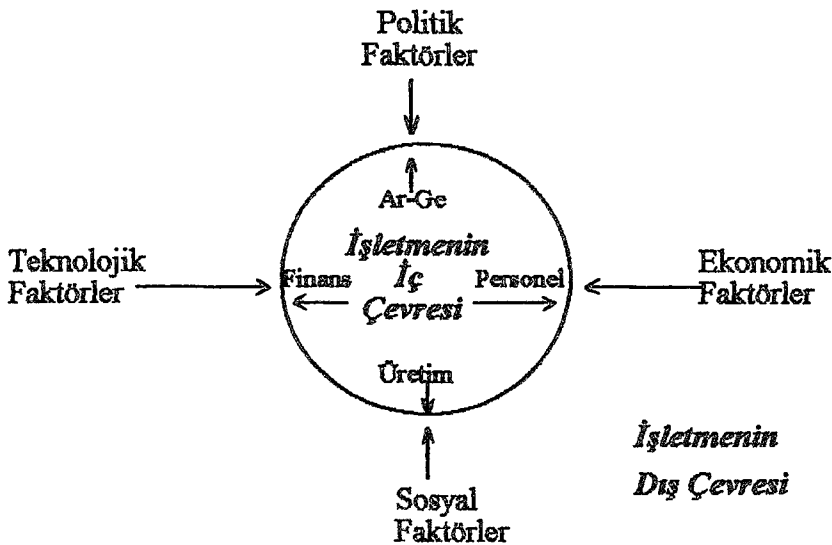
değerlendirmek, işletmenin büyüme ve gelişmesini engelleyici mekanizmaları ortadan kaldırmak ve daha etkili mekanizmalar kurabilmek için büyüme ve gelişmeye engel olan faktörleri saptamak, rekabet için mevcut avantajlarını kullanacak veya yeni avantajlar sağlayacak stratejileri geliştirmelidirler. Stratejiler belirlenirken çevresel faktörlerin değişim hızı dikkate alınmalıdır.

Çevresel faktörlerdeki değişim, dengeli veya durgun, yavaş veya hızlı veya karmaşık niteliklerde olabilmektedir. Çevresel faktörlerdeki değişim ne denli hızlı ve karmaşık ise strateji saptama ve seçimi de o derece zor olabilmektedir (Ahmet ; 1984,58). Çevresel faktörlerdeki değişim hızının yüksek olması, değişikliklerin önceden kestirilmesini güçleştirmesinden dolayı, işletme için önemli bir belirsizlik kaynağı olacaktır (Koçel ;1989,167).

Bazı yazarlar stratejilerin belirlenmesinde ilk adımın çevredeki değişimlerin incelenmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çevredeki değişimlerin incelenmesiyle, çeşitli stratejik alternatiflerin saptanması, pazar fırsatlarından yararlanma imkânını doğuracaktır (Özalp vd. ;1989,395).

İşletme çevresini iç ve dış çevre olmak üzere ikiye ayırdığımızda, dış çevre faktörleri değişik şekillerde sınıflandırılmakla beraber, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörler olarak yapılan sınıflandırma daha yaygın olarak kullanılmaktadır (şekil-15)(Smith ;1990,34).

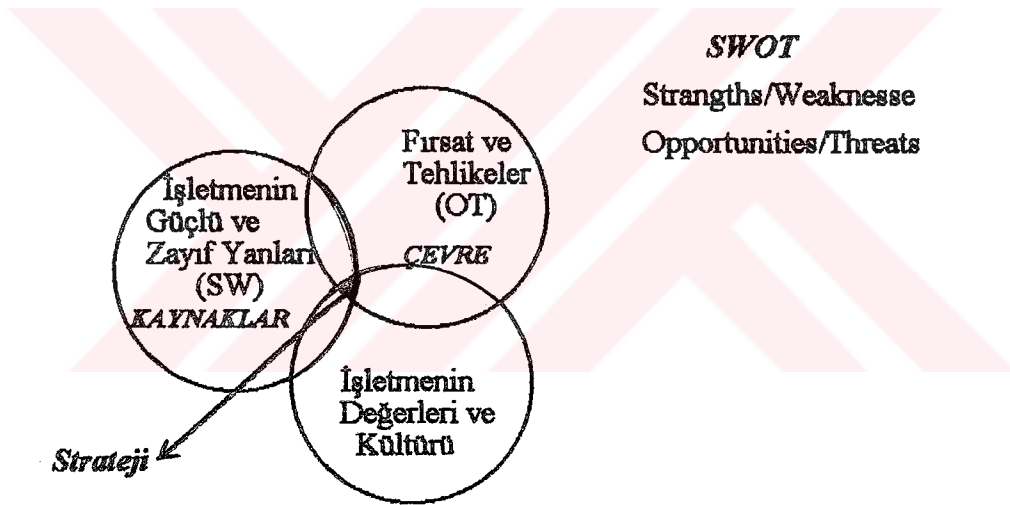
Şekil-15 : İşletme Çevresi



İşletmenin iç çevresi, işletme yönetimince denetlenebilmektedir. Denetlemenin etkinliği işletmenin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmenin dış çevresini denetlemek ve değiştirmek imkanına, işletme yönetimi sahip değildir. Denetlenemeyen bu dış çevre faktörleri, işletmenin çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde sürekli olarak etkilerken, işletmeye bir takım fırsatlar ve tehlikeler sunmaktadır. Bu durumda işletmenin başarısı, dış çevre faktörleri ile işletme faaliyetleri arasındaki uyumun sağlanmasına bağlıdır.

İşletme bu uyuma, kendi kaynakları (girdileri), değerleri ve kültürü ile çevrenin sunduğu fırsat ve tehlikeleri dikkate alan genel bir stratejinin oluşturulması ile ulaşılabilecektir (Şekil-16)(Thompson ;1990,12).

Şekil-16 : İşletmenin Çevresi, Kaynakları ve Değerleri Arasındaki İlişki



İşletmenin dış çevresi işletmeyi iki açıdan etkiler.

1. *İşletmeye verdiği fırsat ve tehlikeler*; işletmenin denetleyemediği dış çevredeki değişimler, işletme için bazı tehlikeler yaratırken, bazen de işletmeye yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar işletmeye iki şekilde yansır ; birincisi, kârın büyüklüğü, ikincisi ise, işletmenin pazarda daha iyi tehlikeler ve sınırlamalar, ya işletmenin maliyetlerinde bir artış veya işletmenin yaşamına sınırlamalar getirecek bir sınırlama olarak gündeme gelmektedir (Thompson; 1990,12-13).

2. *İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin istekleri (beklentileri);* işletme kendisinden beklentileri olan bir sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik çevrede yaşamaktadır. İşletme, kendi beklentileri ile çevresel faktörlerin beklentilerini uyumlaştırdığı ölçüde başarılı ve verimli olabilecektir. İşletmenin stratejilerini ve amaçlarını belirleyen stratejistleri ile tepe yönetim, işletmenin dış çevresindeki faktörleri ne kadar iyi analiz ederler ve kendi amaçlarıyla uyumlaştıracabilirlerse başarılarında o derece yüksek düzeylerde gerçekleşebilecektir (Smith ;1990,35-39).

2.6.3. *Stratejistlerin Özelliklerinin Strateji Seçimindeki Rolü*

İşletmelerde stratejilerin saptanması, tepe yönetiminin veya onların görevlendireceği stratejistlerin görevidir. Hangisi olursa olsun, işletmenin belirleyeceği veya seçeceği stratejiler, kendilerini ortaya koyan stratejistlerin özelliklerini yansıtacaktır.

Stratejistlerin kişilikleri, ahlâki ve kültürel değerleri, kuralları, felsefeleri, kişisel değerlerini değiştirme ve geliştirme olanakları, yeniliklere ve gelişmelere açık olup olmadıkları, işletmenin belirleyeceği stratejiyi etkileyecektir. Dolayısı ile stratejistin işletmeyi ve içinde bulunulan dış çevreyi tanıma ve analiz etme yeteneği stratejinin başarısında büyük rol oynayacaktır.

Mal ve hizmetlere olan taleplerdeki düşmeler, kaynakların kıt oluşu, maliyetlerdeki artış, ekonomik, politik ve teknolojik koşullar ile sosyal trendlerdeki değişimler daha yetenekli stratejistleri gerektirmektedir (McLellan, Kelly, 1989;102).

Stratejistler rasyonel olan stratejiden çok, kendilerini yansıtan, isteyerek uygulayabilecekleri ve bağlanabilecekleri stratejileri seçmeye eğilimlidirler. Stratejistlerin kendi kişilik yapılarına uymayan bir stratejiyi seçerek uygulamaları stratejinin başarısını ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Glueck ;1980,279-285).

Eğer stratejistler geçmişe bağlı, değişmelere kapalı ve riskleri göze alamayan bir kimliğe sahipse, seçilen strateji de bu kimliğe uygun olacaktır. Aksi durumda ise, seçilen strateji gelişmeyi ve yenilikleri getirecek, hızlı bir değişimi hedefleyecek ve işletmeyi kısa zamanda daha büyük alanlara kanallize etmeye zorlayacaktır. Bütün bunların yanı sıra, stratejistlerin işletmenin dış çevresini nasıl algıladığı da önemlidir. Stratejistlerin, işletmenin dış çevreye fazla bağımlı olduğu şeklindeki bir algılama, stratejinin seçimindeki esnekliği bağımlılık oranında azaltır. İşletmenin çevresindeki birkaç tane

güçlü rakip olması durumunda ve işletmede bu rakiplere kıyasla daha küçükse, bu işletme saldırgan bir strateji seçemez.

Diğer bir etken ise yönetsel iktidar ilişkileridir. Şöyle ki, tek kişi karar veriyorsa yargı yoluyla, gruplar arasında pazarlıkla karar veriliyorsa pazarlık yoluyla, kurmaylar tarafından belirleniyorsa analiz yoluyla strateji seçilir. Dolayısı ile seçilen stratejinin başarısı, stratejiyi belirlemekle görevli olan stratejistlerin başarısına bağlıdır.

2.7. STRATEJİLERİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

İşletme stratejistlerinin veya tepe yönetiminin görevi, sadece genel bir işletme stratejisi belirleyip bunu ortaya koymak değil, aynı zamanda bu stratejinin uygulanmasında etkili olabilecek ve varsa uygulamayı olumsuz etkileyebilecek unsurları ortadan kaldırmaktır.

Bu aşamada, stratejiyi uygulayacak olan yöneticilerin özellikleri, işletmenin örgüt yapısı ve fonksiyonel bölümlerin özellikleri uygulamayı etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.7.0. Yöneticilerin Özellikleri

İşletme faaliyetlerinin yönünü belirten stratejinin seçilmesi ve ortaya konması birinci derecede işletme tepe yönetiminin veya stratejistlerinin görevidir. Bununla beraber bu stratejilerin belirlenmesinde gerekli olan verilerin sağlanmasında , işletme analizinin yapılmasında başta bölüm yöneticileri olmak üzere diğer orta ve alt kademe yöneticilerinin de katılımı gereklidir (Thompson ;1990,41- 43).Stratejistin veya liderin görevi, işletmenin amaç veya amaçlarını yerine getirmede her bir koşulu değerlendirmek ve gerekli kararları almaktır.Temel stratejik kararlar tepe yönetim tarafından alınırken, orta kademe yöneticileri temel stratejik yaklaşıma uygun diğer stratejik kararları alırlar. Alt kademe yöneticileri ise sadece rutin kararları alırlar bununla beraber temel stratejik kararların uygulanması ve başarısı onların yeteneklerine ve bu stratejileri kabullenmelerine bağlıdır (Hardwick, Landuyt,1961;1). Yoksa stratejinin seçilmesi, onun uygulanacağı

anlamına gelmez. Çünkü, stratejinin başarıyla uygulanması, stratejiyi uygulayacak olan yöneticilere bağlıdır. Bu yöneticiler seçilen stratejinin başarılı olması için gerekli çabayı göstermedikçe ve işletmenin kaynaklarını strateji yönüne kanallı etmedikçe stratejinin başarılı olması beklenmemelidir (Hinterhuber ;1980,167).

Dolayısı ile yöneticinin bir stratejiyi uygulayabilmesi için o stratejiyi benimsemiş olması gerekmektedir. Bu ise ancak stratejistlerin strateji seçiminde, stratejiyi uygulayacak olan kilit personelin özelliklerini dikkate almalarıyla mümkün olabilecektir. Eğer yöneticilerin özellikleri, belirlenen stratejiyi uygulayabilecek eğitim, bilgi, yetenek, deneyim ve kişiliğe sahip değillerse veya yeni stratejilerin uygulanmasına karşı bir tepki mevcutsa bu yöneticilerin değiştirilmesine kadar gidilebilen ciddi tedbirler gerekebilir.

Stratejistler, özellikle işletmenin mevcut yapısında değişimler getirecek olan yeni stratejileri ortaya koyarlarken, yöneticilerle olan iletişimi mümkün olduğunca artırmak ve değişime karşı direncin oluşmasını önlemek için yöneticilerin amaçlarıyla, uygulanacak yeni stratejiyi uyumlaştırmalıdır. Aksi takdirde, bilgilendirilmeyen astın amacı ile işletmenin amacı farklı olabilecek ve sonuç olarak istenen verim ve katılım sağlanamayacaktır (Akat, Atılgan ;1992,28). Bununla beraber seçilen stratejiye her yöneticinin yaklaşımı ve uygulaması arasında bazı farklılıklar da ortaya çıkabilmektedir. Bazı stratejileri, belirli bir liderlik stiline sahip yöneticiler başarılı bir şekilde uygularlarken, bir kısım yöneticiler, kendi liderlik stiline uygun olmayan stratejileri uygulamada daha az başarı göstermektedirler. Yine aynı şekilde işletme içindeki yöneticiler arasındaki politik gücün dağılımı da, stratejinin uygulanmasını ve başarısını etkilemektedir (Glueck ;1980,305-308) .

Sonuç olarak, tepe yönetimi veya stratejistler, seçilen stratejiye karşı direncin oluşmasını önlemek için, stratejinin tüm sonuçlarını göz önünde bulundurmalı, yöneticilerle devamlı bir iletişim içinde neyin, nasıl ve niçin olacağını açıkça ifade etmelidirler. .

2.7.1. Organizasyon Yapısı ve Strateji Uygulaması

Bir işletmenin organizasyon yapısı, stratejinin saptanmasında ve uygulanmasındaki önemli değişkenlerden birisidir. Örgütsel yapı konusunda farklı yaklaşımlar olmakla beraber, yapı, görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve eşgüdüm arasındaki ilişkidir (Aldemir ;1985,55). İşletmenin yapısı,

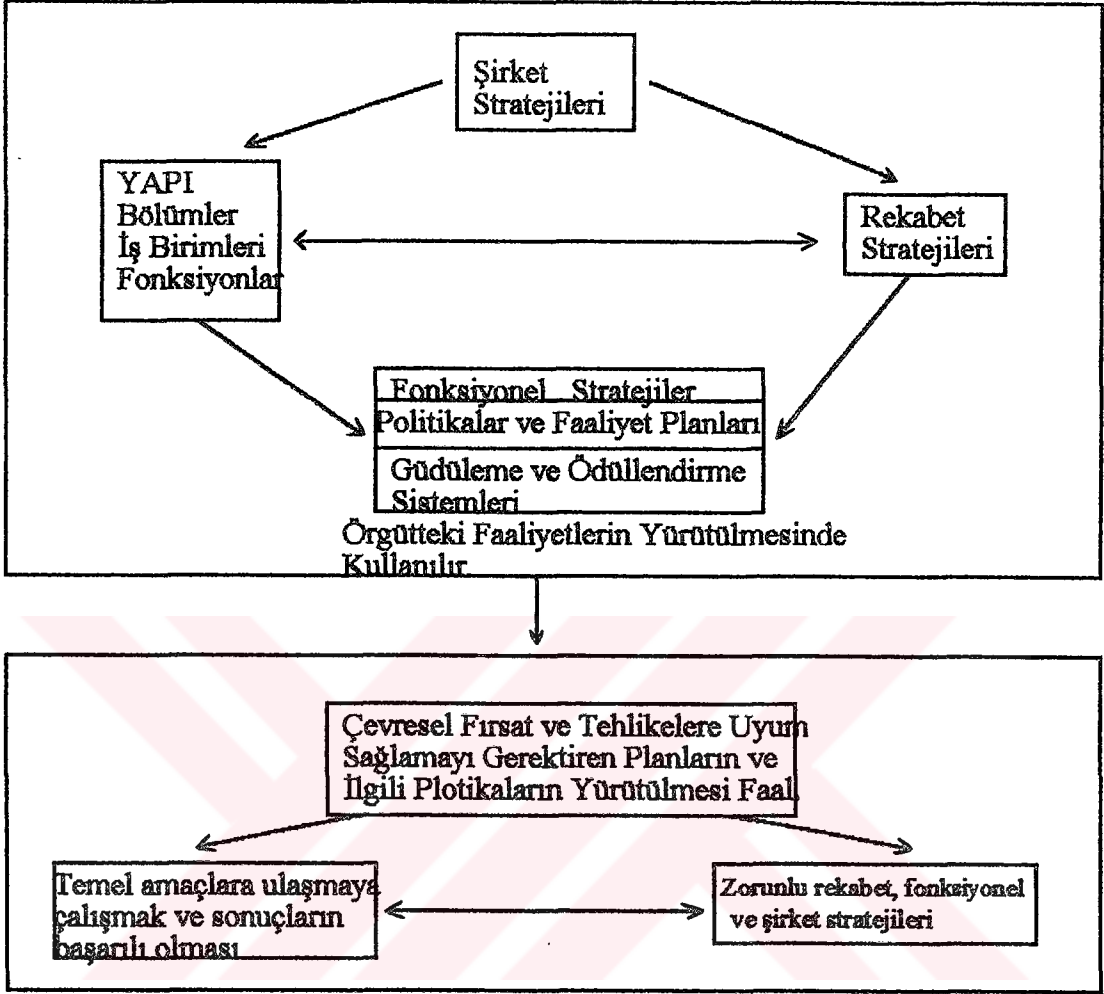
seçilen stratejilerin uygulanması için gerekli yetki dağılımını, işletme içi iletişim sistemlerini ve bilgi akışını düzenlemektedir.

Yapı ve strateji konusundaki çalışmalarıyla tanınan Chandler "Strategy and Structure" isimli eserinde, işletmenin organizasyon yapısı ile stratejinin birbiriyle uyumlu olması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre stratejistler, mevcut yapının seçilen stratejinin başarısını sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirmek durumundadırlar. Chandler'e göre strateji kendisine uygun organizasyon yapısını geliştirecektir. Ancak bunun akside ileri sürülebilir. Şöyle ki, organizasyon yapısı da stratejiyi etkiler. Özellikle farklı kararlar ve fonksiyonlar içinde yönetimin, saptanan stratejiden oldukça büyük çıkarları ve beklentileri vardır (Smith; 1990,202). Ancak bazı zorlayıcı durumlarda işletmelerin yapıyı değiştirmek yerine, yapıdaki eksiklikleri giderici kısa vadeli çözümler getirmeyi tercih etmektedirler. Organizasyon yapısındaki bir değişikliğin bir işletmenin gündemine gelebilmesi için, işletmenin ekonomik performansında olumlu veya olumsuz bir değişimin veya gelişimin oluşması gerekmektedir.

Organizasyon yapısındaki değişimin gerçekleşebilmesi için bir diğer koşul, mevcut personelin ve yöneticilerin değişime karşı bir istek duymalarıdır. Ancak bu oldukça güçtür. Çünkü, çalışanlar ve yöneticiler kendi konumlarını etkileyebilecek bir değişikliğe karşı hemen her zaman olumsuz yaklaşacaklardır. Dolayısı ile, yeni bir stratejiye uyum için yapı değişikliği çok ender olarak uygulanan bir yöntemdir. Buradaki diğer önemli bir unsurda, stratejiyi seçecek olan stratejistler ve tepe yöneticiler, karar alıcı olarak kendi güç dengelerini bozacak bir stratejik alternatifi seçmeye yanaşmayacaklardır. Bu şekilde kendi lehine olan işletme içi güç dağılımını kökten değiştirecek bir yapısal değişimi önermeyeceklerdir.

Örgütteki haberleşme ve iletişim sistemleri, stratejik lider ve diğer üst düzey yöneticilerin sonuçlardan ve faaliyetlerden haberdar olmalarını sağlayacak uygunluk ve nitelikte çabaları koordine etme özelliğine sahip olmalıdırlar. Diğer yandan mevcut yapı, stratejilerin veya stratejik kararların yerine getirilmesini mümkün kılmalıdır. Kaynaklar, yapının öngördüğü çerçeve içerisinde yönetilir, sonuçlar ölçülür ve kontrol mekanizmaları muhtemel sapmaları ortaya koyar (şekil-17) (Thompson ;1990,523). Bu da bize göstermektedir ki yapı, strateji seçimini ve uygulamasını kararlaştıran bir faktör olarak karşınıza çıkmaktadır.

Şekil- 17: Yapı ve Strateji Arasındaki İlişki



Kaynak : John L. Thompson ;1990,522

Sonuç olarak organizasyon yapısı ile strateji arasında karşılıklı bir uyum vardır. Bu etkileşim işletmenin ilk kurulduğu yıllarda, strateji kendisi için gerekli olan yapıyı belirlerken, işletmenin daha sonraki dönemlerinde ise yapı, stratejiyi doğrudan doğruya etkileyecektir. Dolayısı ile yapı ve stratejinin bu karşılıklı etkileşimi durumsal faktörlere bağlı olarak değişecektir (Glueck ;1980,322-328).

2.7.2. Fonksiyonel Bölümlerde Strateji Uygulaması

İşletme stratejisi, işletmenin bütününe ilgilendiren ve tüm bölümlerin ortak amaçlarını uyumlaştırarak işletmenin gelecekteki misyonunu gösterir. Tepe yönetimi veya

stratejistler tarafından hazırlanan bu ana strateji temel alınarak işletmenin daha alt kademelerinde fonksiyonel bölüm stratejileri hazırlanır (Finansman Stratejileri, Personel Stratejileri, Üretim Stratejileri vb.gibi).

İşletme bütçe sisteminin, tepe yönetimi tarafından kontrol edilmesi ve buradan işletmenin alt fonksiyonlarına kaynak dağıtımı yapılması, genel stratejinin etkinliğini ortaya koyan en önemli etmendir. Dolayısı ile, stratejinin gerektirdiği kaynak dağılımının gerekli fonksiyonel bölümlere tahsisi stratejinin başarısı için gereklidir. İkinci olarak stratejilerin alt bölümlerde uygulanabilmesi için gerekli olan politikalar da fonksiyonel bölümlerin yetkisi dahilinde gerçekleştirilecektir. Ana stratejinin, işletmenin alt bölümlerinde uygulanmasını kolaylaştıracak politika kararlarının pratik, uygun ve işler nitelikte olması gereklidir.

Finansman stratejileri, istenmeyen kaynakların tecrit edilmesi, fon kaynakları, kâr dağıtım politikası, sermaye tahsisatı ve dünya üzerine dağılmış şirketler arasındaki kaynak trasferi gibi konuları içermektedir (Steiner ;1986,12). Ayrıca finansman stratejileri, fon kaynaklarını, fon akışını ve uygulanacak muhasebe sistemini belirleyecek olan kararları da içermektedir.

Pazarlama stratejileri, hangi mamül ve hizmetlerin geliştirileceğini, dağıtım kanallarını, tutundurma ve önceliklerde fiyatlandırma faaliyetlerini içermektedir.

Üretim bölümünün hazırlayacağı stratejiler ise, yeni mamül stratejileri, eski mamüllerin üretim hattından çıkarılması, mevcut makina ve teçhizatın optimum kullanımını sağlayacak stok politikasını ve kalite kontrol yöntemlerini ortaya koymaktır.

Personel yönetimi fonksiyonu ise, çalışanların ödüllendirilme ve cezalandırılma politikalarını, mesleki yeteneklerini geliştirmeyi, eğitim ihtiyaçlarını karşılamayı ve istihdam politikalarını kapsayacaktır.

Araştırma ve geliştirme fonksiyonu ile ilgili stratejiler ise, işletmenin yeni yatırımlarını, araştırma ve geliştirme çalışmalarının işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı yürütüleceği gibi hususları içermektedir (Glueck ,1980,310 -319).

2.7.3 Strateji Uygulamasının Değerlendirilmesi

Yönetim stratejilerinin son aşamasını, seçilen ve uygulanmasına başlanılan stratejinin değerlendirilmesini içermektedir. Aynı zamanda bu aşama, yeni stratejilerin de belirlenmesini başlatacak aşamadır.

Strateji değerlendirme sürecinde başlıca üç aşama vardır (Hatipoğlu ;1986,155).

- Stratejik noktalarda standartları saptamak,
- Yapılan işleri standartlarla karşılaştırıp, raporlar hazırlamak,
- Düzeltici faaliyetleri yapmak,

Strateji değerlendirmesinin ilk aşamasında, işletmenin ulaşmaya çalıştığı amaç ve bu amaca ulaşmada kendisine yol gösterecek olan kriterler ortaya konmalıdır. Bu kriterlere standart diyoruz. Standartlar, işletmenin amaçlara ulaşmada gerekli çabalarda bulunup bulunmadığını kontrol etmemizde bize temel teşkil edecek ölçütlerdir. Bu konuda tutarlılık, uyumluluk, mukayeseli üstünlükler ve yeterlilik bazı niteliksel standartlar arasında sayılmaktadır. Örneğin kâr, maliyetler, işgücü devir hızı, piyasa payı, hisse senedi fiyatları, satışlardaki artışlar gibi kriterler değerlendirme yapmayı kolaylaştıran standartlardır (Ahmet ;1984,64-65).Standartların yokluğu değerlendirme ve kontrolün yok olması anlamına gelmektedir.

Strateji değerlendirmesinde ikinci aşama, fiili sonuçları, önceden belirlenen amaç ve standartlarla karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırma sonuçlarının bir rapor haline getirilerek, üçüncü aşamadaki düzeltici faaliyetlere hazırlık teşkil etmesi sağlanmalıdır.

Buradaki sorun, değerlendirmenin ne zaman ve kim tarafından yapılacağı ve sonuçların kime iletileceğidir. Değerlendirme raporunun zamanında yazılıp, gereken kişilere verilmesi stratejinin verimliliğini artıracaktır. Ayrıca raporlar, kısa özlü , standartlarla fiili sonuçları karşılaştırmalı ve standartlardan sapmaları açıklamalıdır (Maviş ; 1988,144).

Üçüncü ve son aşama ise, yönetimin değerlendirme raporlarına dayanarak, stratejide veya organizasyon yapısında gerekli düzeltme tedbirlerinin alınması aşamasıdır. Stratejiye ilişkin değerlendirmeler sonucunda ;

- Eski stratejilerin uygulanmasına devam etme,

- Gerekli düzeltmelerin yapılması veya

- Yeni stratejilerin geliştirilmesine karar verme olmak üzere üç alternatiften birisi seçilecektir. Strateji uygulamasının her aşamasında geri beslemeyle, durum değerlendirmesi yapılmalı ve gerekli tedbirlerin zamanında alınması ile stratejinin başarı oranı yükselecektir.

Bunun yanında, strateji değerlendirmesinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin varlığı gereklidir. Bunlar ; (Ahmet ;1984,64)

- Her şeyden önce yöneticilerin başarı yada başarısızlığı saptayacak yeteneklerde olması gerekmektedir.

- İşletmede başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri mevcut olmalıdır.

- Etkin haberleşme ve geri besleme sistemlerinin varlığı değerlendirme yapmada başarıyı etkileyebilecek unsurlardandır.

Sonuç olarak, strateji uygulamasının değerlendirilmesi, işletmenin başarısını uzun dönemde devam ettirecek gerekli bir stratejik yönetim süreci aşamasıdır (Ansof ;1979,176-191).

2.7.4. Stratejinin Sınırları

İşletme stratejisi, işletmenin geçmişteki ve şu anki mevcut bilgilerinden de yararlanarak belirsizliklerin egemen olduğu geleceğe yönelik hedeflerin, ilkelerin ve hareket tarzlarının ortaya konmasıdır. Dolayısı ile strateji, geleceğin planlanmasıdır. Bu ise belirsizliğin çözümlenmesidir. Yönetimin bunu sağlayacak yetenek ve kapasitede olması başarının ilk koşuludur. Yönetimdeki kişilerin kişisel değerleri , bu değerleri değiştirme ve geliştirme olanakları stratejinin sınırlarını büyük ölçüde etkileyecektir. Yöneticilerin kişisel değerleri belirlenen stratejiyle uyumlu değilse, strateji başarılı olamayacaktır. Bu nedenle yönetimin kişisel değerleri stratejiyi sınırlayan ilk faktördür.

İkinci faktör olarak karşımıza, stratejiyi uygulayacak olan personelin amaçlarıyla stratejik amacın çatışması çıkmaktadır.Stratejiyi sınırlayan bu faktörün ortadan

kaldırılması, strateji hazırlanırken alt bölüm yöneticilerinin de görüşlerinin alınmasına ve onların amaçlarıyla stratejik amacın uyumlaştırılmasına bağlıdır (Eren ; 1990 ,27).

Stratejiyi sınırlayan üçüncü faktör, işletmenin dış çevresindeki değişimler ve güçlerdir. Tezin üçüncü bölümünde bu konu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.



III. BÖLÜM

3. BİR STRATEJİK FAKTÖR OLARAK ÇEVRE VE ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN YÖNETİM STRATEJİLERİNE ETKİSİ

3.0. ÇEVRENİN TANIMI

Günümüzün büyük veya küçük tüm işletmeleri, oldukça sık değişmelerin bulunduğu değişken ve karmaşık bir çevre içinde yaşamaktadır. Bu karmaşık, değişken ve çalkantılı çevre, işletmenin yapısı, faaliyetleri ve çalışanların (personelin) davranışları üzerinde çok büyük etkilere sahip bulunmaktadır. Bu nedenlerle işletmelerin uzun süre yaşayabilmeleri, politika ve stratejilerini belirlerken ve oluştururken çevresel faktörlere her zamankinden daha fazla dikkat göstermelerine bağlıdır (Steiner, Münier, Gray; 1986.23).

İşletmeler belirli bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden bu çevrenin koşulları ile etkileşim durumundadırlar. Amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmaları da büyük ölçüde bu koşullarla koordinasyon içinde bulunmalarına bağlıdır (Öner,1984,106). Özellikle 1990'lardan sonra çevresel değişmelerin devamlı ve çok hızlı olması, klasik yönetim sistemlerinin değişmesini zorunlu kılmıştır.

Esas itibarıyla çevre kavramı, yönetimde sistem yaklaşımı ile önem kazanmıştır. Bu yaklaşım işletme faaliyetlerinin yönetimde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Buna göre her sistem bir başka sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbirleriyle ilişki halindedir. İşletmelerde çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken çevrede, işletmeye ürettiği mal ve hizmet ile iş olanakları açısından bağımlıdır (Özalp vd. ;1989,394). Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim alanında belli bir düşüncenin

oluşumunu beslemek ve geliştirmek suretiyle, yönetimin karmaşık çevresinin ve problemlerinin çözümünde yöneticiye yardımcı olmaktadır.

Bu nedenle çevreyi, örgütün sınırları dışında kalan herşey olarak tanımlayabiliriz (Robbins; 1990,206). İşletmeyle veya örgütle çevreyi birbirinden ayıran bu sınır hayalidir. Bu sınırın dışında kalan faktörlere dış çevre, içinde kalan faktörlere ise iç çevre diyoruz. Dolayısı ile çevrenin, iç ve dış çevre olmak üzere iki boyutu vardır (Alpay ;1990,72; Güvemli;1990,53).

İç çevre ; işletme yönetimince denetlenebilen çevredir. İşletme çalışmaları bu denetimin başarısına büyük ölçüde bağlıdır. İşletmede çalışan insan unsurunun seçimi, yetki ve sorumluluk düzeylerinin oluşturulması (Güvemli;1990,53) , işletmenin etkinlik düzeyi, zayıf ve güçlü yanlarının analiz edilmesi iç çevreyi oluşturan unsurlardandır.

Dış çevre ise, stratejik yönelimleri, pazar fırsatlarının değerlendirilmesini ve çevredeki olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yöneliktir. İşletme yönetimi, dış çevre faktörlerini denetlemek ve onları değiştirmek olanağına sahip değildir. Karmaşık, değişken ve belirsiz olan bu dış çevre, işletmeye bir takım tehlike ve risklerin yanında bazı fırsat ve avantajlarda sunmaktadır (Hatten,Hatten ;1987,64-66). Doktora tezi olarak yapılan bu araştırmanın amacını, işletmenin denetleyemediği bu dış çevre ve dış çevreye karşı geliştirilebilecek yönetim stratejileri oluşturmaktadır.

Çevrenin bir diğer tanımı ise, en azından kısa dönemde yönetimin kontrol edemediği tüm etmenlerin toplamıdır diyebiliriz. Çevrenin daha geniş bir tanımını ise Wilson şöyle yapmaktadır: "işletmenin içinde yaşadığı ve faaliyetlerini etkileyen pazar ve rekabet durumu, ekonomik ve teknolojik değişmeler ile sosyal ve politik gelişmelerin oluşturduğu işletme dışı koşullar ve eğilimlerdir" (Thompson,Strickland III,Fulmer; 1984 ,75). Tüm çevre tanımlarının ortak noktasını, örgütün büyümesi ve yaşamasının içinde bulunduğu çevrenin özellikleriyle bağlantılı olduğudur (Narchal,Kittappa, Bhattacharya ;1987,96). Çevrenin bu önemi onun denetlenememesi ve kontrol edilememesinden kaynaklanmaktadır. Çevresel faktörlerdeki hızlı değişme işletmelerin yanında ülkeleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Nitekim bu konuda eski Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Perez de Quellar "sanayileşmiş ülkelerin, çevresel stratejilere bağlı olarak üretim ve tüketim modellerini büyük ölçüde değiştirme ihtiyacını duyacağını" belirtmiştir (Hutchinson;1992,9). Dolayısı ile çevresel değişkenler, yönetim stratejilerinin oluşturulmasında değerlendirilmesi gereken en önemli değişkenlerden birisidir.

İşletme çevresini daha öncede belirttiğimiz gibi iç ve dış çevre olarak ikiye ayırırken dış çevreyi'de genel ve spesifik çevre olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Burada genel çevre, işletme çevresiyle temelde aynı anlama gelmektedir. Örneğin işletmeyi etkileyen ekonomik, sosyal, politik, yasal, ekolojik ve kültürel koşullar hep genel çevreye girmektedir. Genel çevre, işletme üzerinde etkisi olabilen, fakat onlarla ilişkisinin tam olarak açık olmadığı faktörleri içermektedir. Spesifik çevre ise, işletme amaçlarının başarılmasında işletme ile doğrudan ilişkili olan genel çevrenin bir bölümünü ifade etmektedir. Örgütün etkinliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek kritik koşulları oluşturduğu için yönetim, spesifik çevreyi dikkate almak zorundadır. Her işletmenin spesifik çevresi farklıdır ve koşulların değişmesiyle paralel olarakta değişmektedir. Tipik olarak, alıcılar veya müşterileri, satıcıları, rakipleri, hükümet düzenlemelerini, işçi sendikalarını, ticari birlikleri ve kamu baskı gruplarını spesifik çevre faktörleri olarak sayabiliriz (şekil-18)(Robbins;1990, 208).

Şekil 18 : İşletme ve Onun Spesifik Çevresi



Kaynak : Stephen P. Robbins ; 1990,207

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, yukarıda da belirtildiği gibi, genel ve spesifik çevrenin (işlem çevresinin) birbirinden ayırılması oldukça güçtür. Yönetim stratejilerini saptayan tepe yönetim de, işletmeyi etkileyen genel ve spesifik çevreyi dış çevre olarak algılamakta ve ikisini birlikte değerlendirmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı çalışmanın araştırma kısmında, genel ve spesifik çevreyi (işlem çevresi veya yakın çevre) birlikte değerlendiren bir anket formu kullanılmıştır.

Bazı işletmeler ve örgütler nisbeten statik bir çevreyle karşı karşıya iken, bazıları ise çok dinamik bir çevrede yaşamak zorundadırlar. Statik çevrelerde, yeni rakipler, yeni teknolojik değişiklikler hemen hemen yok gibiyken ve kamu baskısı oldukça az iken, dinamik çevrede, oldukça hızlı değişen hükümet düzenlemeleri, yeni rakipler, hammadde tedarikindeki güçlükler, sürekli olarak değişen ürün tercihleri gibi nedenler mevcuttur. Çevredeki bu farklılıklar yanında, işletmelerin ve örgütlerin çevreye bakışları ve onu algılayışları da farklı olabilmektedir. Şöyle ki, bazı işletmeler çevreyi daha kolay ve statik olarak algılayarak, bazıları aynı çevreyi oldukça zor ve karmaşık algılayabilmektedir. Tabii bu farklılık işletmede çalışan bireylerin tecrübelerine, eğitim seviyelerine ve bireylerin çalıştığı fonksiyon alanlarına bağlıdır. Hatta aynı işletmedeki yöneticilerin çevreyi algılayışları bile farklı olabilmektedir (Robbins; 1990,208-210). Yine aynı şekilde çevresel faktörlerdeki değişimler bazı işletmeler için dezavantajlar getirirken, bazı işletmeler için avantaj oluşturabilmektedir. Bu da o işletmelerin yönetim stratejilerinin tesbitinde gösterilen dikkate ve yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır.

3.1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşletmeyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan dış çevre faktörlerini araştırmacılar 4 temel faktöre ayırarak incelemişlerdir (Byars; 1987,26; Pearce, Robinson ;1982,103-104 ;Schramm, Warford,1991;78, Steiner, Miner, Gray,1986,25-28). Bizde bu ayrımı dikkate alarak çevresel faktörleri ;

3.1.0. Ekonomik Faktörler

3.1.1. Sosyo-Kültürel Faktörler

3.1.2. Politik Faktörler

3.1.3. Teknolojik Faktörler olarak inceleyeceğiz.

3.1.0. Ekonomik Faktörler

İşletme faaliyetlerine etkileri bakımından çeşitli ülkelerdeki ekonomik faktörlerin farklı önem taşıdıkları görülür. Ekonomik faktörlerden en önemlisi kuşkusuz ekonomik

sistemdir. İşletmelerin özel yada kamu mülkiyetinde olması veya özel ve kamu kuruluşlarının birarada faaliyet göstermeleri ekonomik sistemin belirlediği bir durumdur.

Ekonomik sistemler genellikle, kapitalist, sosyalist ve karma olarak sınıflandırılmaktadır. Bununla beraber, kaynakların tahsisi ve kontrol yöntemine göre, piyasa ekonomileri ve planlı ekonomiler; ekonomik değerin mülkiyetine göre de, özel ve kamu girişimi olarak sınıflandırılırlar (Daniels,Radebaugh ;1989,42). Bu ekonomik sistemlerin her birinin genel ekonomik ve politik yapıları farklılıklar göstermektedir. Ayrıca ekonomik gelişmişlik düzeyleri ile ekonomik koşulları da birbirinden farklıdır.

İşletme yönetiminin başarılı olması, yöneticilerin ekonomik ve politik çevre ile işletme stratejilerini uyumlaştırmasına ve dikkatli bir şekilde analiz etmesine bağlıdır. Yönetimin analize tabi tutabileceği ekonomik karakteristikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Daniels,Radebaugh ;1989,38).

- Genel ekonomik yapı ; kapitalist, sosyalist vb. gibi
- Ekonomik istikrar, enflasyon, büyüme hızı vb. gibi
- Üretim faktörleri ; hammadde, işgücü ve sermaye (miktar kadar kalite de önemli),
- Pazarın büyüklüğü,
- Sermaye büyüklüğü, gücü, ulaştırma ve haberleşme imkanları vb.gibi,
- Uluslararası ekonomik ilişkiler ; ödemeler dengesi, ticaret şekilleri, döviz kurunun istikrarı...

Yöneticiler, ekonomik analizi her ülke için ayrı ayrı yaparak elde edilen sonuçlara göre stratejik kararlar belirlemelidirler. Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için en önemli iki çevresel faktör, ekonomik ve politik sistemlerdir (Fayerweather ;1984,93; Daniels, Radebaugh ;1989,38). Politik sistem, içinde yaşanan toplumun bütünüyle ile ilgiliyken, ekonomik sistem kıt kaynakların tahsisi ile ilgilidir.

İşletmeleri bir ülkede uygulanan ekonomik sistemler kadar, o ekonominin göstergeleri de ilgilendirir. Örneğin enflasyon, milli gelir düzeyi, nüfus, eğitim seviyesi, işsizlik oranı, kredi imkanları, üretim faktörlerinin maliyeti, ülke insanların harcama ve

tasarruf düzeyi, yatırım oranları, ödemeler dengesi vb. gibi unsurlarda yönetim stratejilerinin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken toplam ekonomik dış çevre faktörleridir.

Özellikle enflasyon ekonomik çevreyi etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Çünkü enflasyon, yatırım oranları, döviz kuru, hayat pahalılığı ve ülkenin genel ekonomik ve politik yapısını etkilemektedir. Yüksek enflasyonlu ülkeler, işletmeler için risklidir. Çünkü geleceğe ilişkin planlar yapmak zorlaşmakta, spekülasyon yatırımlar artmakta, fiyatlar günlük olarak artmakta, maliyet hesaplamaları ve maliyetleri artmaktadır (Daniel, Radebaugh ;1989,57).

Ekonomik çevre aynı zamanda sosyal ve politik çevreyle beraber değerlendirilmelidir. Çünkü üçü birbiriyle sıkı bir ilişki içerisinde (Jain ;1984,177). Bu faktörlerden birindeki değişim diğerinde olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetim ve stratejilerin görevi, faaliyette bulunacakları veya bulundukları ekonomik çevreyi yakından izleyerek gerekli önlemleri zamanında almaları ve ekonomik çevrenin vermiş olduğu fırsatları değerlendirirken, sınırlamalarından kaçınılmalıdır.

3.1.1 Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyal faktörler, insanların inançları, kültürleri, değer yargıları, tutum ve davranışları ile düşüncelerini ifade etmektedir. Bu değerlerdeki değişim ise kültürel, ekolojik, demografik, eğitim, etnik ve dini durumlardaki gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Pearce II, Robbinson, Jr.;1982,105-106). Sosyal faktörlerdeki değişimler uzun sürede oluşur ve işletmeleri de uzun süre etkileyebilir.

Toplumun sosyal değerlerindeki bu değişimler (kadın hakları, çalışan kadınlar, işçi sorunları, eğitim düzeyi, ortalama evlilik yaşı, aile büyüklüğü vb. gibi) başta işletmenin pazarlama stratejileri olmak üzere tüm stratejik kararlarını ve planlarını yakından etkilemektedir.

Günümüzde işletmelerin ortaklarının kârlılığını artırmak kadar, halkın refah düzeyinin artırılmasına ilişkin sosyal sorumlulukları da ön plana çıkmıştır. Bu konuda, çalışanların eğitim düzeyinin ve ekonomik gelirlerinin artırılması, çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenilmesi, genel eğitim çalışmalarının ve güzel sanatların desteklenmesi, kırsal problemlerin çözülmesi, çevrenin ve tüketicilerin korunması

işletmelerin sosyal sorumluluklarını artıran faktörlerdendir (Longenecker, Pringle; 1981,48-49).

Sosyal faktörlerdeki değişimin dinamik olması, işletme yönetiminin dış çevreyi algılamasını zorlaştırmaktadır. Her geçen zaman sosyal değerleri değiştirmekte, işletmelerinde bu değişimleri yakından izlemesi, değişen tüketici tercihlerini ve ihtiyaçlarını belirlemesi ve karşılaması gerekmektedir. İşletmeler bu değişimleri ve faktörleri ne kadar yakından izleyip, düzeltici ve uyumlaştırıcı önlemleri zamanında uygulamaya koyarsa, başarısı ve etkinliğide o ölçüde artacaktır.

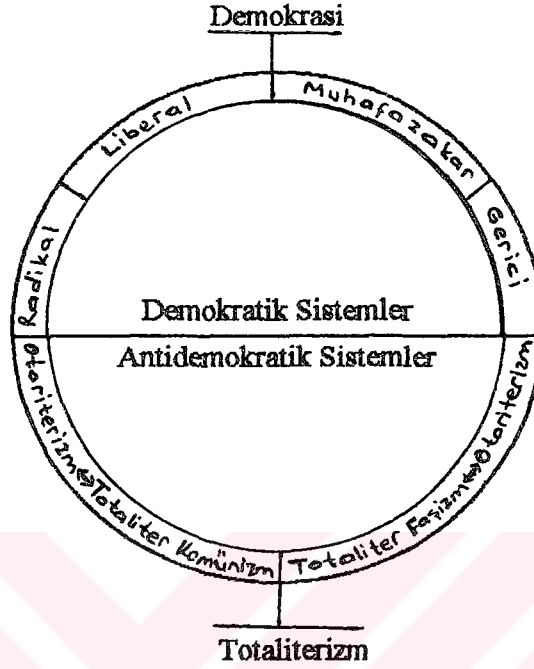
Diğer yandan sosyal gelişmeler bireylerin satınalma davranışlarında ve tüketim tercihlerinde de farklılıklara neden olabilecektir. Bu durum işletmenin üreteceği malların niteliklerini ve pazarlama çalışmalarını yakından etkileyecek ve stratejik kararlarını değiştirebilecektir (Byars ;1987,29).

3.1.2. Politik-Yasal Faktörler

Politik yapı, bir ülkenin hem sosyal hemde ekonomik koşullarının bir göstergesidir ve yasal düzenlemelerle de desteklendiği için işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Politik faktörler işletmelerin faaliyetlerine belirli bir çerçeve getirerek onları kısıtlayan dış çevresel faktörlerden birisidir. Politik faktörlerdeki değişiklik, genellikle yasal düzenlemeleri de beraberinde getirdiği ve emredici olduğu için işletmeler faaliyetlerini politik ve hukuki faktörlerin çerçevesini çizdiği bir alanda faaliyet göstermek zorundadır. Politik yapıyı belirleyen politik sistemleri temelde 2'ye ayırabiliriz (Daniels, Radebaugh ;1989,38) (Şekil-19).

1. Demokratik sistemler,
2. Demokratik olmayan sistemler (Antidemokratik sistemler),

Şekil 19 : Politik Sistemler



Kaynak : John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, 1989;38-40

Bir ülkenin politik örgütlenme şeklinin işletmeler üzerinde önemli rolü vardır. Politik yapının demokratik veya antidemokratik sistem altında yürütülmesi işletmeleri farklı şekillerde etkileyecektir. Aynı zamanda siyasal rejim türünün, işletme yönetimini ve oluşturulacak yönetim stratejilerini de çok yakından etkileyeceği açıktır.

Diğer yandan bir ülkedeki politik istikrar da işletmeleri önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bununla beraber politik çatışmalar, işletmeler üzerinde bazen etkilide olabilir etkisizde olabilir. Örneğin, İran'daki yönetim değişikliği ile ilgili politik çatışma işletmeleri etkilemişken, Mısır Devlet Başkanı Enver Sedat'ın öldürülmesi işletmeleri etkilememiştir. Yine aynı şekilde politik yapıdaki değişmelerde bazen işletmelerin yararına olurken bazende işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Örneğin Arjantin'de Peron Rejiminin sona ermesi işletmeler açısından yararlı olmuştur (Jain ;1984,222).

İşletmeleri etkileyen önemli politik faktörlerden birisi de, politik yapıyı düzenleyen yasal mevzuatın ticari hayat için getirmiş olduğu kısıtlamalardır. Örneğin, antitröst yasaları, vergi programları, asgari ücrete ilişkin düzenlemeler, fiyat politikaları, yönetsel baskılar ve daha pek çok tüketiciyi ve çevreyi korumaya yönelik faaliyetler,

işletmelerin hareket serbestisini sınırlayan faktörlerdir (Pearce II, Robinson Jr. ;1982,107).

Ülkenin dış politikası da, işletme yönetimini etkileyen çevresel faktörlerdendir. Gümrük tarifeleri, ithalat kotaları, ekonomik yardımlar, ortak girişimler (joint venture) konusundaki politikalar, döviz kurundaki değişimler ile ihracat ve ithalatı düzenleyici uygulamalar siyasal sınırlayıcılar için örnek olarak verilebilir. Yasal düzenlemeler işletmelere bir takım sınırlamalar yanında bir takım yararlar ve fırsatlarda sunmaktadır. Şöyle ki, patent yasaları, hükümet yardımları, ürün araştırma ve geliştirmedeki yardımlar, kredi kolaylıkları, özellikle yabancı ithal mallara karşı yerli endüstriyi korumayı hedefleyen ithalat ve ihracat politikaları işletmelere yasaların ve politik yapının sunabileceği fırsatları oluşturabilir.

Politik yapıdaki istikrarsızlık beraberinde işletmeler için geleceğe yönelik belirsizliği ve riski getireceğinden , işletme yönetimi politik istikrarsızlığın olduğu dönemlerde, politik yapıyı ve faaliyetlerini çok yakından takip etmeli ve stratejilerini geliştirirken politik faktörlerdeki değişkenleri iyi analiz etmelidirler.

3.1.3. Teknolojik Faktörler

Günümüzde teknolojik gelişmeler bütün değişmelerin temeli olarak düşünülmekte ve teknoloji ile diğer çevre faktörleri arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bugünkü teknolojik gelişmeler işletmeleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. Nitekim, işletmede üretilen ürün teknolojik gelişmelerden etkilendiği gibi, kullanılan hammadde veya işletme ürününü kullanan bir başka kurumun üretimi de bu gelişmeden etkilenebilmektedir (Güvenli ;1990,60).

Bu nedenle, işletmeler sadece kendi alanlarındaki teknolojik gelişmeleri değil aynı zamanda kendilerini dolaylı olarak ilgilendiren konulardaki teknolojik gelişmeleri de izlemek durumundadır. Bu izleme sonucunda, işletmeler ortaya çıkartılacak fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek, beliren tehlikelerden kaçınmak veya gerekli önlemleri zamanında alma olanağı veren yönetim stratejilerine sahip olmalıdır.

Teknolojilerdeki bu hızlı değişme yöneticileri zayıflatmakta ve statükonun korunmasını güçleştirmektedir (Longenecker, Pringle ;1981,47). Bu sorun işletmeler arası teknolojik işbirliği stratejilerini gündeme getirmiştir. İşletmeler teknoloji transferi,

teknoloji üretimi, Ar-Ge alanında birlikte çalışma ve teknolojik değişimleri izlemek amacıyla teknolojik işbirliği stratejilerini ortaya koyarlar. Bu amaçla bir işbirliğinin uygulanması, kuşkusuz arkasından pazar genişlemesi, kalifiye elemandan yararlanma, Ar-Ge harcamalarına birlikte katılım vb. gibi üstünlükler ortaya koyar (Akdemir ;1991,34). Bu teknolojik işbirliği, ortak girişim, birleşme, lisans anlaşmaları ve şirket evlilikleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Teknolojideki bu hızlı değişim işletme dışından gelebileceği gibi işletme içinden de gelebilir. Teknolojik araştırmalar işletme için yeni fikir ve projelerin kaynağıdır. İşletme geliştireceği yeni mallar ve ürünlerle piyasada lider konuma gelebilirler.

İşletmeler teknolojik araştırmaları yaparken, gittikçe artan çevresel duyarlılık nedeniyle, kamu güvenliği, ekoloji ve estetik gibi yaşamsal faktörlerin niteliği üzerindeki teknolojik buluşun olası etkilerini de bilmek durumundadır (Pearce II, Robinson Jr.;1982,III).

Yukarıda ana hatlarıyla açıklanan genel çevre faktörleri, toplu olarak aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir (Dinçer,1992;113-114).

Tablo 4 : Genel Çevre Faktörleri

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Mevcut Durum	Geleceğin Tahmini
A. Teknolojik Çevre Faktörleri 1. Sahip olunan teknolojinin yapısı ve özellikleri, 2. Teknoloji transferi ve şartları, 3. Enerji kullanımı ve maliyeti, 4. Sanayideki makinalaşma ve otomasyon derecesi, 5. Sanayideki bilgisayar kullanma derecesi, 6. Teknolojinin değişme ve gelişme potansiyeli, 7. Teknolojideki değişme hızı ve süreci 8. faaliyet alanındaki ar-ge yoğunluğu, 9. Ar-ge için ayrılan fon miktarı ve fon alanları, 10. İkame mallarının teknolojisi ve değişme potansiyeli, 11. Üretim faktörlerinin teknolojisi ve değişme potansiyeli, 12. İkame üretim faktörlerinin teknolojisi, 13. İşletmenin ar-ge kapasitesi ve gücü, 14. İşletmede yeniliklere uyma ve uygulama kapasitesi.		
B. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri 1. Ülkenin genel refah seviyesi, 2. Genel hayat standardı ve hayat şartları 3. Mevcut gruplar ve ihtiyaçları, 4. Çalışma hayatının niteliği, 5. Toplumun dünya görüşü ve değerleri, 6. İşletmenin hedef gruplarının değerleri, 7. İşletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri, 8. Bu düşünce ve değerlerdeki değişimler ve sebepleri, 9. Ülke nüfusunun demografik özellikleri, 10. Toplumun eğitim ve kültür seviyesi, 11. Sosyal yapıdaki değişimler ve sebepleri, 12. Nüfus artış hızı, 13. Şehirleşme yapısı ve hızı, 14. Toplumun genel problemleri,		
C. Ekonomik Çevre Faktörleri 1. Milli gelirin yapısı; a. Toplam milli gelir, b. Milli gelirdeki yıllık artış oranları, c. Sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, d. Fert başına düşen milli gelir, 2. Ekonomik büyüme ve gelişme; a. Ekonomik büyüme ve oranı, b. Tasarruf Oranları		

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Mevcut Durum	Geleceğin Tahmini
c. Tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, d. Yatırım teşvik alanları ve oranları, e. Kamu ve özel sektör yatırım harcamaları, f. Kalkınma planları, 3. İstihdam ve İşsizlik; a. Çalışabilir nüfus ve özellikleri, b. İşsizlik oranı, c. İşsizlikteki artış veya azalış oranları, 4. Fiyatların genel seviyesi ve değişiklikler, 5. Enflasyonist veya deflasyonist eğilimler, özellikleri ve sebepleri, 6. Dış ticaret ve ödemeler dengesi; a. Ödemeler dengesini etkileyen faktörler, b. İthalat ve ihracat şartları ve teşvikler, c. Gümrük mevzuatı, 7. Ekonominin gelişme devresi ve dalgalanmalar, 8. Hükümetin para ve maliye politikası; a. Para değeri ile ilgili düzenlemeler, b. Faiz hadleri, c. Emisyon hacmi, d. Fon ve kaynak kullanımları, e. Merkez bankasının fonksiyonları, 9. Kişi ve kurumlardan alınan vergiler,		
D. Politik-Yasal Çevre Faktörleri 1. Çalışma hayatına ait yasal düzenlemeler; a. İş kanunu, b. Sendikalar, grev lokavt ve toplu pazarlık, c. Sosyal sigortalar kanunu, d. İşsizlik sigortası, e. Diğer yasal düzenlemeler, 2. Mülkiyet, üretim araçlarının kontrolü, üretim ve dağıtımaya yönelik politikalar, 3. Devletin ekonomiye müdahalesi; a. Asgari ücret, b. Çevre sağlığı, c. Reklam usulleri, d. Yatırım alanları, e. Devlet yatırımları, f. Teşvik uygulamaları ve gelişme durumu, 4. Devletin genel ekonomiyle ilgili tercihleri, a. Dışa açılma, b. Liberasyon, 5. Siyasi eğilimler ve uluslararası anlaşmalar,		

3.2. ÇEVRE ANALİZİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Çevre analizi, işletmenin veya içinde bulunduğu endüstrinin doğrudan kontrol edemediği çevresel güçlerin, işletme tarafından izlenmesi ve tahminlenmesinde kullanılan sistematik yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Byars ;1987,26). İşletme başarısının temeli, çevre analizinin başarısına ve onu takip eden uygun kararlara ve faaliyetlere bağlı olduğundan, işletme yönetiminin etkinliği, çevresel faktörlerin analiziyle yakından ilgilidir. Bu nedenle de başarılı yöneticiler, çevrelerindeki değişimi izlemek ve çevresel değişime uyum sağlamanın yollarını bulmak zorundadır.

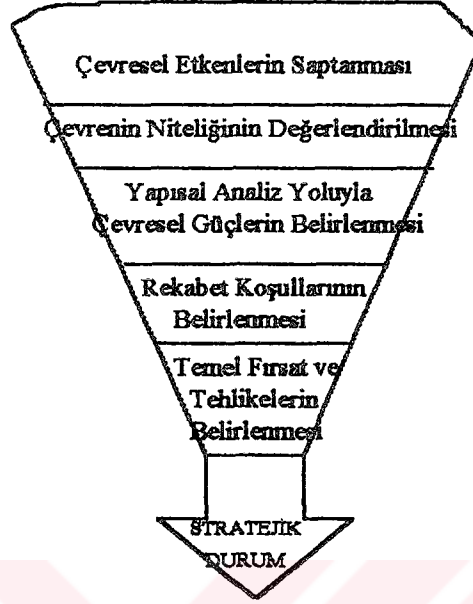
Çevre analizinin başarısı, kullanılan veya yararlanılan verilerin ve bunların elde edildiği kaynakların sağlam ve güvenilir olmasına bağlıdır. İşletmelerde gün geçtikçe bu anlayış yerleşmiş ve çevre analizi geçmişte kısa süreli planlamada kullanılırken günümüzde uzun vadeli planlamada kullanılmaya başlanmıştır (Diffenbach;1983,16).

3.2.0. Çevresel Analizin Aşamaları

Yönetim stratejilerinin oluşturulmasında izlenmesi gereken aşamalardan ikincisi çevre analizidir. Çevre analizi, işletmenin çevresiyle örgütsel uyumun sağlanmasında ve yönetim stratejilerinin oluşturulmasında, bilinmesi ve incelenmesi gereken önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Oluşturulacak olan yönetim stratejilerinin başarısı için çevre analizinin, sistemli, düzenli ve dikkatli bir şekilde yapılması ve tüm olasılıkların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bununla beraber, pekçok farklı etmene bağlı olan çevre hakkında tam bir bilgiye sahip olabilmek oldukça zordur. Çevreye ait belirsizlikler ve analiz noktaları çok fazla sayıda olmakla beraber, çevresel analizi 5 aşama ile sınırlandırabiliriz (Şekil-20) (Johnson, Scholes, 1988;53-79).

Şekil- 20 Çevresel Analizin Aşamaları



3.2.0.0. Çevresel Etkenlerin Saptanması

3.2.0.1. Çevrenin Niteliğinin Değerlendirilmesi

3.2.0.2. Yapısal Analiz Yoluyla Çevresel Güçlerin Belirlenmesi

3.2.0.3. Rekabet Koşullarının Belirlenmesi

3.2.0.4. Fırsat ve Tehlikelerin Saptanması

3.2.0.0. Çevresel Etkenlerin Saptanması

Çevresel analizin 1. aşamasını çevresel etkenlerin saptanmasını içermektedir. Buradaki amaç, işletmenin geçmişte ve gelecekte olduğu kadar kuruluşundan bu yana gelişmesini ve performansını etkileyen çok farklı nitelikteki çevresel etkenlerin belirlenmesidir. Bazı işletmeler için bir faktör çok etkili olabilirken bazı işletmeler için daha az etkili olabilmektedir. Dolayısı ile işletmeleri etkileyen çevresel faktörlerin etkileri farklı farklı olabilmektedir. Ayrıca işletmelerin faaliyetlerinin genişliği de bu farklılığı artırmaktadır. Örneğin çokuluslu bir işletme için en önemli çevresel faktör hükümet düzenlemeleridir.

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin analiz edilmesi ve etkisiz hale getirilmesinde iki sorun ortaya çıkmaktadır (Johnson, Scholes, 1988;56-57).

- Birincisi, stratejiyi etkileyecek olan önemli çevresel değişikliklerin belirlenmesi (ki bu, çevresel analiz yoluyla olacaktır),

- İkincisi ise, bu değişikliklerin üstesinden gelmede işletme kapasitesinin genişletilmesi ile ilgilidir. Bu ise organizasyon yapısına, işletme kültürüne, yönetimin niteliğine, işletmenin esnekliğine ve duyarlılığına bağlı olacaktır.

Çevresel analizin ilk aşamasında işletmeyi etkileyen çevresel faktörler, ekonomik, politik/yasal, teknolojik ve sosyo-kültürel faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Johnson, Scholes,1988;58).

3.2.0.1. Çevrenin Niteliğinin Değerlendirilmesi

Çevresel analizin ikinci aşamasını, işletmenin çevresindeki belirsizliğin kaynağını ve niteliğini kuruluşundan bu yana izlemek. Bu analizin dayanak noktasının belirlenmesine yardım eder. Oldukça basit veya statik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelere ayrıntılı, sistematik ve tarihsel bir analiz daha yararlı olabilir. Eğer dinamik ve değişken bir çevre içerisinde ise, o zaman daha çok geleceğe yönelmiş tahminleme uygun olur.

Çevrenin niteliğini dört noktada özetleyebiliriz (Tablo 5) (Johnson, Scholes, 1988;61);

1. İşletme çevresi oldukça basit ve statik ise o zaman, geçmiş çevresel etkenlerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi çok yararlıdır.

2. İşletme daha dinamik bir çevre içinde ise, o zaman senaryo oluşturma gibi geleceğe dayalı bazı araştırmaların yapılması gereklidir.

3. Daha karmaşık çevrelerde ise, model kurma ve simülasyon teknikleri gibi daha spesifik tekniklere ve bilgi sürecinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

4. Hem dinamik hemde karmaşık çevrelerde, çevresel koşullarla başa çıkabilmek için işletmenin bunlara karşılık vermesi gerekir. Bunun için stratejik analizin bir parçası olarak yönetim sistemleri ve örgütsel yapının uyumlaştırılması gerekmektedir. Örgütsel problemlerin pek çoğu yapı ve kontrol sistemlerinin çevreyle uyumlaştırılmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 5: Mevcut Farklı Çevresel Koşullar

	<i>KOŞULLAR</i>		
	<i>Basit/Durgun</i>	<i>Dinamik</i>	<i>Kompleks</i>
<i>Amaçlar</i>	. Çevrenin tarihsel bir gelişimini incelemek	. Geçmişten ziyade gelecek üzerinde durmak	. Kompleksliği azaltmak
<i>Yöntemler</i>	. Çevrenin örgütsel performans üzerindeki geçmiş etkilerini analiz etmek	. Yöneticilerin duyarlılığını değiştirmek . Duyarlılık testi, senaryo tekniği, ve olasılık planlaması gibi teknikleri kullanmak	. Özellikle kompleksliğin elemanlarına dikkat etmek . Model kurmak
<i>Tehlikeler</i>	. Beklenmedik veya tahminlenemeyen olayların meydana gelişi	. Yönetimin uzağı görememesi . Enek olmayan örgütsel yapı	. Uygun olmayan örgütsel yapı veya kontrol sistemleri

3.2.0.2. Yapısal Analiz Yoluyla Çevresel Güçlerin Saptanması

Çevresel Analizin 3. aşamasını, çevresel etkenlerin ayrı ayrı ve açık bir şekilde değerlendirilmesi içermektedir. Rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren anahtar güçlerin belirlenmesi ve bunların öneminin ortaya konması yapısal analiz yoluyla olabilmektedir.

İşletmeler çok değişik koşulların bulunduğu bir ortamda yer almaktadır. Bu ortamda faaliyetlerini sürdürebilmesi, kendisini etkileyen ve etkileyebilecek olan faktörlerin en iyi şekilde analiz edilmesine ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasına bağlıdır. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesinde pek çok engeller bulunmaktadır. Örneğin, sermaye ihtiyacı, ölçek ekonomileri, dağıtım kanallarının niteliği, maliyet avantaj veya dezavantajları, yasaların veya hükümetin tutumları gibi yapısal faktörler işletmeleri etkilemektedir.

Bu üç aşamada işletmenin çevresinde yer alan oldukça önemli gelişmeler gözlemlenmektedir.

3.2.0.3. Rekabet Koşullarının Belirlenmesi

Bütün işletmeler ister kamuya ait olsun isterse özel sektöre ait olsun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermektedir. Tüketicilere ve kamuya karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle rekabet durumunun belirlenmesi son derece

önemlidir. Rekabet durumunu belirlemede; tüketicilerin nitelikleri, mamül yaşam eğrisi, pazarın yapısı ve pazardaki rakiplerin gücü dikkate alınacak noktalardan bazılarını oluşturmaktadır.

İşletmeler, rakiplerinden farklı olabilmek için müşterilerine seçenekler sunmalıdır. Eğer müşteri seçim yapmada zorlanıyor ise bu, o işletmenin rekabet avantajının bulunmadığını gösterir, buda o işletme için kötü bir performanstır. Bu nedenle işletmeler rekabet durumunu iyi analiz edip kendisi için pazarda en uygun yeri ayarlamalı ve bu yeri korumasını bilmelidir.

3.2.0.4. Fırsat ve Tehlikelerin Saptanması

Çevre analizinin son aşamasını, işletmenin daha spesifik olan çevresinin belirlenmesi ve analiz edilmesi oluşturmaktadır. Burada çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve/veya tehlikelerin hangi boyutlarda olduğu ortaya konmaya çalışılır.

İşletmelerin çevresel faktörlerden etkilenişi farklı farklı olabilmektedir. Bir çevresel faktör bir işletme için tehlike unsuru olabilirken başka bir işletme için fırsat yaratmış olabilir. Bu o işletmenin çevresel faktörü algılayışından ve kendi iç analizini yorumlayışından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin fırsat ve tehlikeleri değerlendirişleri de farklı farklı olabilmektedir. Bir yönetici çevrenin yarattığı bir tehlikeyi fırsata dönüştürebilirken başka bir yönetici çevrenin sunduğu fırsatları dahi değerlendirememektedir. Dolayısı ile çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikelerin değerlendirilişleri ve bunlara karşı işletmelerin tutumları farklılıklar taşıyabilmektedir. İşte işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarını saptayıp, daha sonrada çevrenin sunduğu tehlike ve fırsatlar karşısında nasıl bir yol izleyeceğini ortaya koyması yönetim stratejilerini oluşturmaktadır.

3.2.1. Çevresel Analiz Teknikleri

Çevresel analizde kullanılan bilgiler çok değişik kaynaklardan elde edilebilir. Bu bilgiler kullanılmaya hazır durumda olabileceği gibi, işletme tarafından bir takım süreçlerden geçirildikten sonra kullanıma hazır hale getirilebilecek bilgilerde olabilir. İşletme dış çevreyle ilgili bilgileri şu kaynaklardan elde edebilir (Eren ,1990;189-192; Glueck ,1980;103-104).

- Sözlü bilgi kaynakları,

- Yazılı bilgi kaynakları,
- Biçimsel tahmin teknikleri,
- Casusluk,
- Yapılandırılmamış uzman görüşü,
- Yapılandırılmış uzman görüşü,
- Yapılandırılmamış uzman olmayanların spekülasyonu,
- Yapılandırılmış uzman olmayanların görüşü,

Bir çevre analizinde kullanılan veri toplama tekniklerinin ve bu verilerin elde edildiği kaynakların güvenilir olması halinde, çevre analizinin başarısından söz edilebilir.

3.2.1.0. Sözlü Bilgi Kaynakları

Bunlar tamamen görme ve duyma yoluyla elde edilen bilgilerdir. Bunlar genellikle (Eren ;1990,189) ;

a-Bilimsel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının açıklandığı toplantı ve konferanslar,

b-Radyo ve televizyon özel programları,

c- İşletmenin çeşitli kademelerinde görev yapan personelin değişik çevre faktörleri hakkındaki görüş ve düşünceleri,

d- İşletmenin müşterilerinden, toptancı ve acentelerden, işletmeye hammadde satan kişi ve kurumlardan, işletmenin rakiplerinden ve bu işletmelerde çalışan personelden, sermaye piyasası analistlerinden, banka ve bankerlerin sektörlerle ilişkin çevresel analizlerinden, hissedarlardan, danışman kişi ve kurumlardan, hükümet ve üniversite uzman ve personellerinden sağlanmaktadır.

3.2.1.1. Yazılı Bilgi Kaynakları

Değişik amaçlarla çeşitli kuruluşların yayınladıkları, gazete, dergi, resmi gazete, ticari gazete, çeşitli enstitü ve kuruluşların (D.İ.E., Sanayi ve Ticaret Odaları, vb.gibi) yayınladıkları rapor, katalog ve indekslerdir. Ayrıca bilimsel amaçlı olarak üniversitelerce

yayınlanan kitap, makale ve dergiler ile araştırma projeleri ve vaka çalışmaları önemli yazılı bilgi kaynaklarındandır.

İşletmelerin yapısının gittikçe karmaşıklaşması, işletme-çevre ilişkilerinin artması günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin miktarını ve çeşidini artırmıştır. İşletme yöneticilerinin çok sayıdaki mevcut bilgi birikimini toplamaları, bunları saklamaları ve gerekli olduğu zamanda da kullanmaları en önemli yönetim sorunlarından birisini oluşturmaktadır. Bu sorunun çözümü amacıyla yönetim bilgi sistemleri geliştirilmiştir. Yönetim bilgi sistemleri planlama, analiz ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesinde, yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri doğru, zamanında ve anlamlı bir şekilde temin ederek işletmenin devamlılığını ve büyümesini optimize eden bir sistemdir (Sezgin ;1974,73-75).

3.2.1.2. Casusluk

İşletmenin rakipleri hakkındaki gerçek bilgileri elde edebilmek amacıyla, tepe yönetimine ait veya orta kademeye ait kişi veya kişiler tarafından planlanarak ve rakiplerin çalışanları, müşterileri, girdi temin edenleri veya profesyonel casuslar kullanılarak yapılmaktadır. (DPT ; 1988,210-211).

Casusluk faaliyeti, özellikle teknolojik yeniliklerin / buluşların ve rakip işletmelerin piyasayı etkileyebilecek fiyat, kalite ve marka değişimlerinin önceden öğrenilerek gerekli önlemlerin alınmasını amaçlar.

3.2.1.3. Biçimsel Tahmin Teknikleri

Çevresel analize ilişkin toplanan bilgilerin işlenerek geleceğin tahmin edilmesinde ve planlanmasında , bir çok matematik, istatistik ve sezgisel teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler doğrusal programlama, korelasyon analizleri, regresyon analizleri, istatistiki karar verme yöntemleri, karar ağaçları, delphi tekniği, ekonomik tahminler ve simülasyon'dur. Özellikle Delphi Tekniği ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal faktörlerin tahminlenmesinde kullanılan önemli bir tekniktir (Byars ;1987,31).

3.2.1.4. Yapılandırılmamış Uzman Görüşü

Konusunda uzman olan kişilerle, belirli bir yönlendirme olmaksızın fikir alma yoluyla elde edinilen bilgilerdir. Bu herhangi bir seminer veya panelde konuşmacıyı dinlerken veya karşılıklı konuşmalarla ortaya çıkan düşüncelerdir.

3.2.1.5. Yapılandırılmış Uzman Görüşü

Konusunda uzman olan kişilere önceden belirli bir amaç için, belirli bir konuda hazırlanmış soruların sorulması veya anketler aracılığı ile bilgi elde edilmesidir.

3.2.1.6. Yapılandırılmış Uzman Olmayanların Görüş

Uzman olmayan kişilerle belirli bir konuda, planlı bir biçimde yürütülen mülakatlar, anketler ve bilimsel araştırmalardır.

3.2.1.7. Yapılandırılmamış Uzman Olmayanların Görüşü

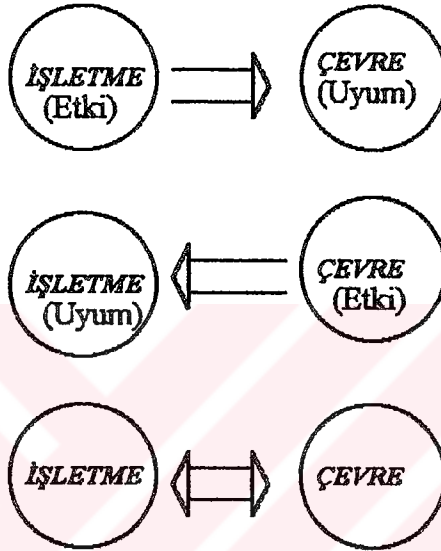
Uzman olmayan kişilerin rasgele fikirlerinden yararlanmak yolu ile elde edilen bilgilerdir. Sokaktaki insanlarla yapılan mülakatlar, senaryo geliştirme ve beyin fırtınası tekniklerinden oluşur. İşletmelerde çevre analizleri için gerekli veriler daha çok göze ve kulağa hitap eden sosyal kaynaklardan elde edilmektedir. Çevresel ilişkiler artıkça ve veriler çoğaldıkça çevresel analizlerin etkinliği de artmaktadır. İşletmenin tepe yönetimi çevre analizinde yazılı kaynaklardan çok sözel kaynakları kullanılmaktadırlar. Yazılı kaynaklar daha orta ve alt kademe yöneticileri tarafından kullanılmaktadır (Eren ;1990,192).

3.3. İŞLETME İLE ÇEVRE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ

İşletme ile çevre arasındaki ilişkiler tarihsel olarak incelendiğinde üç değişik görüş ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki işletmelerin sürekli olarak çevrelerini etkilediği ve çevrelerine yön verdiği görüşüdür. Daha sonra ikinci görüş olarak çevrenin işletmeleri sürekli olarak etkilediği ve işletme faaliyetlerine yön verdiği ileri sürülmüştür. Günümüzde ise bu iki görüşü birleştiren ve işletmelerle çevrenin birbirleri üzerinde

değişik şekillerde etkileri olduğunu savunan karşılıklı etkileşim yaklaşımı geçerliliğini sürdürmektedir. Bu görüşün savunucuları işletmelerin birer açık sistem olduğunu ve bu nedenle çevreyle karşılıklı etkileşim halinde bulunduğunu, çevreden aldığı bazı girdiler yoluyla çevreden etkilendiği, buna karşı çevreye verdiği bazı çıktılar yoluyla da çevreyi etkileyebildiğini ileri sürmektedir (Şekil 21).

Şekil 21 : İşletme ile Çevresi Arasındaki İlişki Modelleri



Kaynak : Ömer Dinçer ;1992 , 128.

3.3.0. Çevrenin İşletme Üzerine Etkisi

İşletmeler belirli bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden bu çevrenin koşulları ile karşılıklı etkileşim durumundadırlar. Amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmaları da büyük ölçüde bu koşullarla koordinasyon içinde bulunmalarına bağlıdır (Öner ,1984; 106). Çevre, örgüt tipini , üretim sistemini, boyutunu ve hatta yaşını etkileyebilmektedir. Bir anlamda işletmenin başarısı çevresiyle uyumlu olmasına bağlıdır (Mintzberg , 1989; 322).

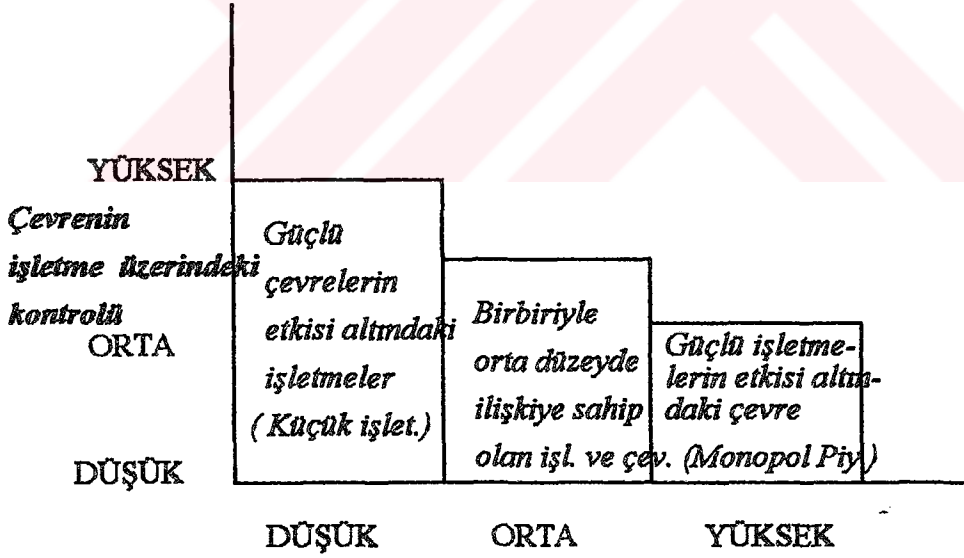
Bu nedenle yönetim, sürekli olarak işletmenin iç ve dış çevresini gözden geçirmek, işletmenin tehlike ve fırsatlarını belirlemek, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek, işletmenin büyüme ve gelişmesini engelleyici mekanizmaları ortadan kaldırmak ve daha etkili mekanizmalar kurabilmek için büyüme ve gelişmeye engel olan faktörleri saptamak, rekabet için mevcut avantajlarını kullanacak veya yeni avantajlar

sağlayacak stratejileri geliştirmelidirler. Stratejiler belirlenirken çevresel faktörlerin değişim hızı dikkate alınmalıdır.

Çevresel faktörlerdeki değişim, dengeli veya durgun, yavaş veya hızlı veya karmaşık niteliklerde olabilmektedir. Çevresel faktörlerdeki değişim ne denli hızlı ve karmaşık ise strateji saptama ve seçimi de o derece zor olabilmektedir (Ahmet , 1984;58). Çevresel faktörlerdeki değişim hızının yüksek olması, değişikliklerin önceden kestirilmesini güçleştirmesinden dolayı, işletme için önemli bir belirsizlik kaynağı olacaktır (Koçel ,1989;167).

İşletme ile çevre ortak bir yaşamı gerekli kılan karşılıklı bir ilişkiye sahiptir. Fakat aynı zamanda birbirleri üzerinde karşılıklı bir baskı sistemleri mevcuttur. Bazen uyumlu bir ilişkiye sahip olurlarken bazende birbirlerine karşı baskı uygularlar. Şekil-22 bize işletme ile çevre arasındaki ilişkilerin farklı tiplerini göstermektedir (Khandwalla,1977;329).

Şekil 22 : Çevre ve İşletmenin Görelî Güç İlişkileri



İşletmenin çevre üzerindeki kontrolü

Kaynak : Pradip N. Khandwalla, 1977;329

Şekil-22'de işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı ilişki üç temele ayrılarak gösterilmiştir. Bunlardan birincisinde güçlü çevrelerin etkisi altında kalmış olan işletmeler, ki işletmelerin çoğu çıktılar ve girdileri yoluyla çevrelerinin aşırı bir baskısı altındadırlar. İşletmelerin az bir kısmı , çevresiyle eşit düzeyde bir karşılıklı güç ilişkisine sahiptir. Çok daha az bir kısmı ise, çevrelerini kendi etkileri altına almışlardır. Bu durum daha çok monopol (tek) piyasalarında ve totaliter rejimlerdeki devlet işletmelerinde görülmektedir (Khandwalla,1977;329-330). Bununla beraber, işletmelerin çevresel faktörleri etkilemek amacıyla demokratik ülkelerde de yasal ve yasal olmayan yatay ve dikey bütünleşmelere (Dernekler, Odalar, Sendikalar, Kartel, Tröst, Holding gibi) gittikleri görülmektedir.

Çevre işletmelere bir takım, kısıtlar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar sunar. Ancak çevreden etkilenme derecesi işletmeden işletmeye değişir. Kimi işletmeler büyük bir çevresel baskı altında kalabilirken, kimileri ya daha az etkilenirler veya çevresel baskılardan hiç etkilenmezler, hatta ondan yararlanırlar.

İşletmeler etkin olabilmek için örgüt yapılarını bir ölçüde dış çevreye uydurmak durumundadır. Çevresel faktörler ile örgüt yapısı arasındaki uyum işletmelerin daha etkin faaliyet göstermelerini sağlayabilecektir.

3.3.1. İşletmenin Çevre Üzerine Etkisi

İşletmenin kendi çevresi üzerindeki etkileri, çevrenin işletme üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Bu iki faktörün birbirleri üzerindeki etkileri arasında ters bir ilişki vardır. İşletme bir çevre içerisinde varlığını sürdürmektedir. Tüm mal ve hizmetlerle para veya işletmenin meydana getirdiği tüm faktörler, çevreyi etkilemektedir (Özalp vd.,1989;400). Bazı çevresel faktörler vardır ki, işletmenin bunlar üzerinde etkileri bulunmamaktadır. Bununla beraber, işletme çoğu zaman bu faktörlerin farkında olmayabilir, ya da bunların önemini görmeyebilir (Hicks,1979;111).

Dış çevrenin işletmeler üzerindeki etkisi büyük boyutlarda olurken, işletmelerinde kurumlaşma düzeylerine bağlı olarak çevreleri üzerinde etkileri olabilmekte ve çevredeki bazı değişimlerin kaynağı olabilmektedir (Sağlam ,1979;112).

İşletmelerin tek başlarına veya aralarında anlaşmalar sağlayarak veya örgütlenerek geliştirdikleri çeşitli stratejilerle (reklam, anlaşmalar, içerden ilişki kurma, birleşmeler,

lobi faaliyetleri gibi) çevreyi kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalıştıkları gözlemlenebilmektedir. Örneğin, fiyatlar ve pazarlama kanalları üzerinde antlaşmalar, devlet müdahalelerinin yumuşatılması (daha uygun kanun ve tüzüklerin çıkarılmasını sağlamak), çeşitli çevresel unsurlarla içerden ilişki kurarak (Koçel ,1989;190) çevresel faktörleri belirli ölçülerde etkilemeye çalışmaktadırlar. Güçlü ve büyük ölçekli işletmelerin çevreleri üzerindeki bu doğrudan ve dolaylı etkileri gittikçe artmaktadır. Örneğin ABD'deki seçimlerde, büyük işletme sahiplerinin kongre üyeleri üzerindeki desteği ve etkisi açıkça görülmekte ve seçilen kongre üyeleri de kendilerini destekleyen şirketlerin yararına faaliyetlerde bulundukları görülmektedir (Steiner, Miner,Gray,1986; 32). Bu ve buna benzer örnekler hemen hemen her ülkede ve ülkemizde de görülmektedir. Özellikle seçim zamanları büyük ölçekli işletmelerin ve onların oluşturdıkları ekonomik, sosyal ve politik amaçlı kuruluşların siyasi partilerin , politikacıların ve hükümetlerin üzerindeki etkilerini gözlemleyebilmekteyiz.

Batı ülkelerinde, işletme gücünün kamu yönetimi gücünden bile etkili olabildiği ve onu kendi yönlerine çekebildiği yakın geçmişte görülmüştür. 19.y.yılın ve 20.y.yılın ilk yarısının ekonomik güç göstergesi sanayicide veya yatırımcıda belirirdi. Bu kişiler önceden kamu oyu tarafından tanınırken, günümüzdeki benzerleri arka planda kalmayı tercih etmektedirler (Laidlaw, 1981;47-48).Böylece kamu oyunun tepkilerini üzerlerine çekmeden, çevreyi istedikleri yönlerde etkileyebilmektedir.

Günümüzde, işletmelerin çevre üzerindeki en etkili ve en korkulu örneklerinden birisini çok uluslu işletmeler oluşturmaktadır.Çok uluslu işletmeler kendi aralarında oluşturdıkları, kartel, tröst gibi yasal veya yasal olmayan anlaşma ve birleşmelerle, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik, sosyal ve politik faktörler üzerinde çok önemli etkilere sahiptir.Bunun en önemli örneğini, transfer fiyatlaması uygulamaları yoluyla, az gelişmiş ülkelerin ekonomileri üzerinde hissettirmektedir. Özellikle ödemeler dengesi, enflasyon ve gelir dağılımı üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Atılğan ,1990;435-447).

Çok uluslu şirketlerin faaliyette bulundukları ülkelerde ortaya çıkardıkları sorunların büyük bir kısmı sadece ekonomik türden olmayıp, politik, sosyal ve kültürel yönleri daha ağır basan sorunlardır.Örneğin, çok uluslu işletmelerin ulusal devletlerin egemenlik güçlerini zayıflatabilmeleri, iki tarafın sahip olduğu pazarlık güçlerinin eşitsizliği, ülkelerin kendi iç sınıfsal ilişkileri ve politik yapılarına çok uluslu şirketlerin

müdehalesi, merkez ülkelerin, sahip oldukları çok uluslu şirketler aracılığı ile diğer ülkelerin iç işlerine karışmaları gibi birçok önemli politik sorunları çıkartabilmektedirler (Yıldırım ,1979;205). Yine çok uluslu şirketlerin önemli etkilerinden biriside, faaliyette bulundukları ülkenin tabii kaynaklarını sömürerek ekonomiye ve doğaya verdikleri zarardır. Ayrıca bu işletmeler beklenen derecede de yeni teknolojiler getirmenekte, eski ve atıl teknolojileri bu ülkelerde kullanmaktadırlar (Özalp ,1976;30-41).

Tüm bunlara ve işletmelerin artan güçlerine rağmen; tüketicilerin bilinçlenmeleri, devletlerin güçlenerek işletmelerin etkisi altından kurtulmaları ve hatta onların faaliyetlerini ve örgütlenmelerini kontrol etmeye yönelik faaliyetleri artmakta, tüketiciyi korumaya yönelik kanunlar ve kurumlar oluşturarak, işletmelerin çevreleri üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadır.

3.3.2. Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı

Gerçekte, işletme ile çevre arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Hem işletmenin çevreyi hem de çevrenin işletmeyi etkilemesi mümkündür. Dış çevre, işletmenin bir üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler, kaçınılmaz olarak işletmeyi uymaya zorlar. Ancak yeni bir teknoloji veya düşünceyi uygulamaya koyarak, işletme de çevresini etkileyebilir. Bu açıdan işletme ile çevresi arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimden söz edilmelidir. Yönetim herhangi bir stratejik kararı alırken, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunları işletme üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalı, diğer taraftan işletmenin kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını düşünmelidir (Dinçer ,1992;129-130).

3.4. ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN İŞLETMENİN YÖNETİM SİSTEMİNE ETKİSİ

Çevresel faktörler, örgüt yapısı ve süreçlerini etkileyen bir koşul özelliğine sahiptir. Çevresel faktörlerin özelliklerine göre işletmenin yönetim sistemi ve süreçleride farklılıklar taşıyacaktır. Örneğin, çevresel faktörlerin durgun ve kestirilebilir olduğu bir ortamda faaliyet gösteren bir işletmenin yönetim sistemi ve kullandığı süreçler, bu

koşulların hızla ve sürekli olarak değiştiği çalkantılı ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren bir yönetim sisteminden ve kullandığı süreçlerden farklı olacaktır.

Çevresel faktörlerin özellikle son yıllardaki hızlı değişimi yönetim sistemlerini değiştirmeye zorlamakta ve bu değişimlerin etkisi ve hızı klasik yönetim sistemlerini devre dışı bırakarak yeni yönetim stratejilerinin oluşmasında temel rolü oynamaktadır.

3.4.0. Çevresel Faktörlerin Değerlendirilmesi

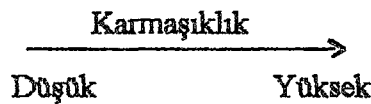
Dış çevrenin işletmelerin işleyişleri üzerindeki etkilerini incelemeye ve anlamaya değişik yazarlar tarafından, çevrenin karmaşıklık (komplekslik), çeşitlilik, heterogenlik, değişkenlik (değişim hızı), devingenlik, kestirilebilirlik, belirsizlik, örgütlülük, yoğunluk, yararlılık, katılık, rutinlik gibi derecelerden söz edilmektedir.

Ancak burada bu kavram bolluğu ve terim kargaşası içinde dış çevrenin, işletmelerin yönetim sistemlerini etkileyen ve üzerinde en fazla durulan dört temel boyutu ele alınacaktır (Organ, Hammer, 1982;449-451).

3.4.0.0. Karmaşıklık (Komplekslik)

İşletmeler çevrelerinde bulunan çok sayıdaki faktörlerle etkileşim halindedir. Bu faktörlerdeki artış çevrenin kompleksleşmesine (karmaşılaşmasına) neden olmaktadır. Bu da işletmelerin kararlarına, faaliyetlerine sınırlamalar getirmekte ve dolayısıyla da örgüt yapılarını ve yönetim sistemlerini etkilemektedir. Çevrenin karmaşıklığı işletmenin büyümesiyle doğru orantılı olarak artmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde çevrenin karmaşıklığı işletmeyi daha fazla etkileyebilmektedir.

Çevresel faktörler arası ilişkilerin yüksek olması çevrenin karmaşıklığını artıracak, bu ise çevre analizini zorlaştıracaktır. Dolayısı ile karar verme fonksiyonlarını ve örgüt yapılarını olumsuz etkileyecektir.



Karmaşıklığın ortaya çıkması farklı nedenlere dayanmaktadır. Örneğin (Johnson, Scholes, 1988;58-59);

-İşletmenin karşılaştığı çevresel etkenlerin çeşitliliğinden kaynaklanabilmektedir. Örneğin, çokuluslu bir işletme, pekçok farklı ülkede faaliyet gösterdiği için çok farklı çevresel faktörün etkisi altında kalabilmektedir.

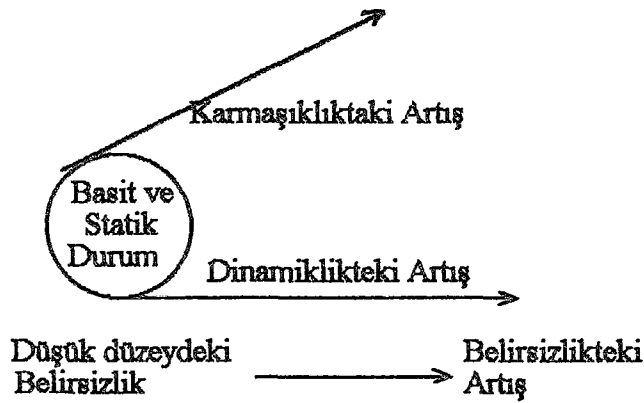
- Karmaşıklık, mevcut çevresel etkenlere ilişkin ihtiyaç duyulan bilgi miktarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Ekstrem bir örnek olarak, NASA verilebilir. NASA çevreye ilişkin çok geniş, detaylı ve özel bir bilgi gereksinimine ihtiyaç duymaktadır.

- Pek çok çevresel faktörler birbirleri ile bağlantılı ise o zaman karmaşıklık daha da artmaktadır. Örneğin, hammadde üreticileri, döviz oranları, politik değişiklikler ve tüketici harcamaları birbirlerinden bağımsız değildir ve birbirlerini etkilemektedir.

3.4.0.1. Kestirilebilirlik

Çevresel faktörler arasındaki etkileşim ve karşılıklı ilişkilerin karmaşıklığı bugün ve gelecek için bir belirsizlik unsurudur. Çevresel faktörlerin belirsizliği örgütün esnekliğini ve karar alma fonksiyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı zamanda işletmenin çevreye ilişkin bilgi alma düzeyinin düşük olması ve çevresel değişikliklerin önceden kestirilememesi stratejik planlama faaliyetini de olumsuz yönde etkileyecektir. Belirsizlik düzeyi arttıkça, örgütün çevreye uyumuda zorlaşacaktır. Ayrıca belirsizlik düzeyi arttıkça, çevresel etkenler daha karmaşık ve daha dinamik olmaktadır(Şekil-23) (Johnson, Scholes ,1988;59)

Şekil-23 Çevrenin Niteliğine Bağlı Olarak Belirsizlik Artışı



Lawrence ve Lorsch çevresel belirsizlik nedenlerini 3 grupta toplamaktadır (Organ, Hammer,1982,451) (Robbins;1990,215-218).

1. Önemli çevresel değişkenler hakkındaki bilgi eksikliği,
2. Çevresel faktörler ve işletme faaliyetleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri hakkındaki bilgi eksikliği ve,
3. Bilgi geri alma süresinin uzunluğudur.

Çevresel belirsizlik, çevresel koşulların dinamik veya daha karmaşık olduğu durumlarda artış gösterir. Çevredeki dinamizm düzeyi, değişim sıklığı ve değişim hızına bağlıdır. Çevresel analiz, belirsizlik düzeyinin mümkün olduğunca düşürülmesini amaçlamaktadır. Ayrıca işletmeler çevresel belirsizliği azaltmak veya ortadan kaldırmak için çevreye karşı kendi aralarında oluşturdıkları bir sistematik işbirliği stratejisi ile karşılık verirler (Dollinger, Golden; 1992;695-698).

3.4.1. Çevresel Boyutlar ;

Çevresel faktörler, bu kriterlere göre değerlendirildiğinde temelde en çok kullanılan boyutuyla ikiye ayrılır.

- Durgun ve Basit Çevre;
- Değişken ve Dinamik Çevre;

3.4.1.0. Durgun ve Basit Çevre ;

Durgun ve basit çevrenin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

-İşletmenin dış çevresini oluşturan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik koşullarda önemli bir değişiklik yoktur.

-Çevresel faktörlerdeki değişim hızı düşüktür.

-Çevresel faktörlerin belirsizliği oldukça azdır ve çevre geleceğe yönelik tahminlemeleri mümkün kılabilir.

-Çevrenin kompleksliği (karmaşıklığı) düşük düzeydedir.

-Teknolojide önemli değişiklikler olmamakta veya çok az sayıdadır.

-Devlet politikaları belirlidir ve değişmemektedir.

-İşletme ile çevre arasında önemli bir çıkar çatışması görülmemektedir.

Durgun ve basit bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, mekanik örgüt yapısını tercih etmektedirler (Robbins;1990,210-215; Ivancevich,Dannelly,Jr,Gibson ;1983,199).

Mekanik örgüt yapısının özellikleri şunlardır;

- Gelişmiş bir işbölümü,
- Yetki ve sorumlulukların kesin kurallarla belirlenmesi,
- Merkezi bir yönetim sistemi,
- Güçlü bir kontrol mekanizması,
- Otokratik bir hiyerarşik sistem,
- Fonksiyonel temele göre bölümlere ayrılma,

Oysa, 20.y.yılın başlarına kadar devam eden bu durgun ve basit çevre mekanik örgüt yapısını gerektirirken, 20.y.yılın sonlarına doğru gittikçe şiddetlenen rekabet koşulları ve çevresel faktörlerdeki değişim hızı, işletmelerin stratejileriyle beraber örgüt yapılarını da değiştirmiş, fonksiyonel yapılı örgütler yerini matriks yapılı, bürokratik ve yerinden yönetime ağırlık veren örgütlere bırakmıştır (Chandler,Jr; 1990,228-242).

3.4.1.1. Değişken ve Dinamik Çevre ;

Günümüzün değişken ve dinamik çevresinin özellikleri ise şunlardır;

- Devlet politikalarının toplumdaki değişmelere göre sürekli değişmesi,
- Kestirilmesi güç devlet müdahaleleri,

-Özellikle son yıllarda toplumun değer yargılarında meydana gelen değişimler (Hersey,Blanchard;1988,158),

-İşletmeye karşı kurulan sosyal grupların varlığı (işçiler-----> sendikalar, tüketiciler ----> tüketici grupları vb. gibi),

- Teknolojideki hızlı değişim,
- Kompleks (karmaşık) bir yapı,
- Çevresel faktörlerin belirsizliği nedeniyle tahminleme zorluğu,

Bu özelliklere sahip bir çevrede faaliyet gösteren bir işletme için organik örgüt yapısı uygundur (Robbins,1990,210-215;Organ,Hamner,1982,450-451).

Organik örgüt yapısının özellikleri ise şunlardır;

- Demokratik bir yönetim,
- Yerinden yönetim sistemi,
- Gelişmiş yatay ve dikey haberleşme mekanizması,
- Çalışanların kendi kendini kontrol sistemi,
- İş bölümü yerine iş genişletilmesine dayanan sistem,
- Matriks örgüt yapısı,
- Örgütte çalışanların uyumu,

Dolayısı ile günümüzde değişken ve dinamik bir gösteren çevrenin işletmenin yönetim sistemi üzerindeki etkilerini ve alınabilecek önlemleri maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz;

-İşletmeler çevresel belirsizliği önlemek için dikey bütünleşmelere giderek, Ar-Ge, planlama ve danışma kurulu gibi bölümleri kurmalı ve bunları geliştirmelidirler.

-Teknolojik yapısını çevreyle uyumlaştırarak yenilikleri yakından takip etmelidir (Porter,1980,285-286;Aaker,1988,113).

-İşletmeler durgun çevrelerde merkezi yönetimi tercih edebilirken, değişken ve dinamik çevrelerde yerinden yönetimi tercih etmelidir.

-Dinamik,değişken ve belirsiz bir çevrede örgüt farklılaşmış ve bütünleşmiş olurken, durgun ve belirli bir çevrede örgütte fazla bir farklılaşma gerekmecektir (Koçel;1989,162).

-Ekonomik,teknolojik ,sosyal ve politik faktörlerin çok sık değiştiği dış çevrede, bilgi üretmede,sağlamada ve yorumlamada kullanılan mekanizmaların geliştirilmesi gerekir (Örneğin, yönetim bilgi sistemleri, veri bankaları, halkla ilişkiler bölümü gibi vb.gibi)

-Çevresel faktörlerdeki değişikliklerin hızının artması, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye sevk edecektir. Yeni stratejiler ise yeni örgüt yapılarını doğuracaktır.

-Durgun çevrelerdeki örgüt yapılarının özellikleri olan, planlama, denetim, sorumluluk kademeleri, alt-üst ilişkileri ve merkezi yönetim , dinamik ve değişken çevrelerde kaybolur. Biçimsel yapı ortadan kalkar onun yerine yerinden yönetimin mevcut olduğu daha basık bir yapı oluşur (Alpay;1988,238).

-Pazarın yapısında işletmenin örgüt yapısı üzerine önemli etkileri vardır. Örneğin tekeli bir pazarda pazarlama bölümüne daha az önem verilirken, tam rekabet pazarında, pazarlama, ar-ge ve planlama bölümü ile finansman bölümüne daha fazla önem verilecektir.

-Devletin enflasyonu kaldırmaya yönelik faaliyetleri, işletmenin yönetim sistemini ve örgüt yapısını etkileyebilecektir. Çünkü devletin bu amaçla başvurduğu kredi hacmini denetleme, reeskont haddini yükseltme tedbirleri, işletmelerin kredi bulmalarını zorlaştırıp, onları halka açılmaya ve holdingleşmeye doğru bir yapısal değişime zorlayabilecektir (Çelebioğlu;1990,78-79).

-Ayrıca uluslararası alanlardaki ekonomik bütünleşmeler (AET,EFTA gibi) işletmeleride etkilemekte ve onların örgütsel yapılarında değişikliğe yol açmaktadır. Bu amaçla işletmeler, uluslararasılaşmakta ve ortak girişimlere (joint venture) girmekle ve çok uluslu bir nitelik almaktadırlar (Miller ;1988,282).

-Durgun çevrelerde işlevsel (fonksiyonel) bölümleşme yeterli olabilirken, değişken ve dinamik çevrelerde yapının esasına göre bölümleşme ve özellikle son yıllarda yapının esasıyla fonksiyonel bölümleşmenin beraber yapıldığı, matriks organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

-Tek bir mal veya hizmetle uğraşmak yerine günümüz işletmeleri, kârlarını artırmak ve çevresel riskleri yaymak için konglomerat tipi yapılar oluşturmuşlar ve farklı alanlara ve bölgelere yatırımlar yapmışlardır.

3.5. BAŞARILI YÖNETİM STRATEJİLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

1. Yönetim stratejileri, işletmenin çevresiyle uyumlu olmalıdır. Çünkü işletme faaliyetleri çevresel faktörlerin etkisi altında gerçekleştirilmektedir.

2. İşletmenin risklerini ve kârlılığını dengeye getirmek yönetim stratejilerinin ana amacı olmalıdır.

3. Yönetim stratejileri, işletmenin bölümleri arasındaki uyumu ve amaç birliğini sağlayabilmelidir.

4. Etkili stratejiler, kaynakların dağıtılması veya yayılmasın-dan ziyade kaynakların üzerinde yoğunlaşır.

5. Yönetim stratejilerinin başarısı, işletmenin hissedarları ile tepe ve orta kademe yönetim tarafından desteklenmesine bağlıdır.

6. Oluşturulan stratejiler kolay anlaşılabilir nitelikte olmalı ve fazla ayrıntılara girmeden gerekli hareket serbestisini yöneticilere sağlamalıdır.

7. Başarılı bir yönetim stratejilerinin oluşturulabilmesi, işletmenin iç ve dış çevresine ilişkin düzenli ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanmasına bağlıdır.

8. Etkili stratejiler, genellikle rakiplerin hatalarından istifade etmeye, avantajlarını iyi kullanmaya ve zayıf yanlarına karşın işletmenin üstün yönleri üzerinde yoğunlaşır.

9. İyi bir strateji kontrol edilebilen stratejidir. Yöneticiler bu şekilde performanslarını izleyerek başarı yada başarısızlıklarını öğrenebilir ve gerekli düzeltmeleri yapabilir.

10. Stratejiler başarılar üzerine inşa edilmelidir. Bu amaçla stratejiler işletmenin iç ve dış başarılarını sağlayabilecek alanlarda oluşturulmalıdır.

11. Stratejilere belirli bir süre tanınmalı ve uygulamaya sūratle geçilmelidir. Uygulamadaki gecikme,rakiplerin karşı stratejiler geliştirmelerine zaman tanımış olacağı için kararların stratejik önemini azaltacaktır.

12. Başarılı stratejilerin diğēr önemli bir özelliğı ise, işletmenin iç ve dış çevre analizini en etkin şekilde yaparak bunu kendi amaçları ve kùltürü ile uyumlaştırmabilme yeteneğıne ve aynı zamanda gerekli değışiklikleri içerebilecek bir esnekliğē sahip olmasıdır.



IV. BÖLÜM

4. BÜYÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN YÖNETİM STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASINDA KARŞILAŞTIKLARI ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN ANALİZİNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

4.0. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerine uygun yönetim stratejileri oluştururlar. Yönetim stratejilerini oluştururken ise, faaliyetlerini bölümlendirir, yetki ve sorumlulukları dağıtır, işletmenin kaynaklarını oluşturulan stratejiler çerçevesinde kanallara eder. Çevrenin durgun olduğu durumlarda işletmenin, mevcut yönetim stratejilerinde büyük çaplı değişiklikler yapması gerekmeyebilir. Ancak ekonomik, politik-yasal, sosyo-kültürel ve teknolojik çevre sürekli olarak değişmektedir. Bu faktörlerin işletme faaliyetlerine sık sık kısıtlamalar getirdiği, bazende işletmelere fırsatlar yarattığı görülmektedir. İşte bu çalkantılı ve hızlı değişim gösteren çevrede faaliyet göstermek zorunda kalan işletmeler, çevreden büyük ölçüde etkilenmekte, bazende kurumlaşma düzeylerine bağlı olarak, çevreyi etkilemeye çalışmaktadırlar. Bu koşullarda faaliyet gösteren işletmeler kendi işletme içi kaynak analizini yaparak bunlarla çevresel faktörlerin yaratmış olduğu fırsatları değerlendirmek, tehlikelerden kaçınabilmek için, bir takım stratejiler geliştirmeye gerek duymaktadırlar.

Bu araştırmanın ana amacı, işletmelerin yer aldığı makro çerçeve içerisinde, işletme dışı çevresel faktörler adını verdiğimiz sosyo-kültürel, ekonomik, politik-yasal ve teknolojik faktörlerin, işletmelerin yönetim stratejilerinin oluşumunda oynadığı rolü ölçmektir.

Türkiye'deki büyük ölçekli endüstri işletmesinin örnekleme giren 134'ünde yapılan bu araştırmanın birden çok amacı vardır. Bunlardan ilki ve en önemlisi, önceki bölümlerde yer alan kuramsal tartışmalara dayanarak, yönetim stratejileri ile dış çevre faktörleri arasındaki ilişkileri sistematik bir biçimde ve ayrıntılarıyla araştırıp, yönetim sistemine katkıda bulunmaktır.

Bu amaca ulaşabilmek için öncelikle ülkemizdeki endüstri işletmelerinde hakim olan yönetim felsefesi ve daha sonra da yönetim stratejilerine bakılmıştır. Bunun yanında yönetim stratejilerini etkileyen çevresel faktörler araştırılıp, çevresel faktörlerin karmaşıklık ve kestirilebilirlik düzeyleri saptanarak daha önceki bölümlerdeki teorik çalışmanın geçerliliği denenmiş ve elde edilen bulguların ışığında öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır...

4.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıda sayılan amaçları gerçekleştirebilmek için Aralık 1993 - Şubat 1994 tarihleri arasında yapılan araştırmaya örnek kitle olarak İstanbul Sanayi Odasının (İSO) 1992 yılı satış hacimlerini dikkate alarak hazırlanmış olduğu ve 1993 yılında yayınladığı Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesi alınmıştır. Bu 500 büyük sanayi işletmesinden kamu kuruluşu olan 80 tanesi amaçları, yönetim sistemleri ve çevresel etkenlerin farklılığı gibi nedenlerle anket dışı bırakılmıştır. Böylece anket 420 büyük ölçekli sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu 420 işletmenin %32' sinden yanıt alınabilmektedir. Böylece araştırmaya 134 işletme ile bu işletmelerde çalışan 320 yönetici katılmıştır.

Seçilen endüstri işletmelerinin büyük ölçekli olmalarının nedeni de, yönetim stratejilerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeterince iyi anlaşılamadığı ve uygulanamadığı söylenebilir. Bunun yanında, ülkemizde çok fazla sayıda endüstri işletmesi olmasıda büyük ölçekli işletmelerin seçilmesinin bir diğer nedenidir. Başka bir nedeni ise Dilber şu şekilde açıklamaktadır, "küçük endüstri işletmeleri endüstrileşme sürecinde verimsiz ve ekonomik olmayan işletmelerdir ve çağdaş yönetim uygulamaları bu işletmelerde uygulanamaz" (Dilber, 1967; 38).

Büyükölçekli ölçütleri çok fazla sayıda olmakla beraber (İşgören sayısı, Net satışlar, Üretimde ortaya konan katma değer, Toplam aktifler, Kârlılık vb gibi) biz araştırmada, net satışlar ile katma değer kriterini dikkate alınmıştır.

Bu durumda, seçilen örneklemin amaçlı ve rasgele olmayan bir yöntemle saptandığı ileri sürülebilir.

Bu çalışmada bilgi kaynağı olarak üst yöneticiler ile strateji saptamada aktif rol alan bölüm müdürleri kullanılmıştır. Bu çalışmada üst yöneticiler planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının yürütülmesinde birinci derecede sorumluluk taşıyan ve işletmenin sahibi olan veya olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Üst yönetime veya tepe yönetime başvurulmasının nedeni ise, üst yönetimin uzun dönemli işletme amaçlarını, planlarını ve yönetim stratejilerini, dış çevre ile olan ilişkileri kontrol etmeleri ve düzenlemeleri görevini en iyi bu düzeydeki kişilerin bileceği varsayımına dayanmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Anket, Türkiye'nin 420 büyük kuruluşu üzerinde yapılmasına rağmen, pek çok kuruluşun ankete cevap vermekte çekimser davranışları ve katılmamaları araştırmanın en önemli güçlüklerinden birisini oluşturmuştur. (katılım oranı %32 düzeyinde gerçekleşmiştir.)

Araştırmanın bir başka güçlüğü de, üst düzey yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle ankete gerekli zamanı ayıramamalarıdır. Bu nedenle anketlerin geri dönmesi oldukça uzun bir zaman boyutunu almış (Aralık - Şubat) bu da araştırmanın zaman ve maliyetini yükseltmiştir (Anket formlarıyla ilgili olarak her kuruluşla en az 2 en çok 3 kez temas kurulmuştur).

İşletmelerimizin büyük bölümünün henüz bu tip bilimsel amaçlı çalışmalara sıcak bakmadıkları ve gerekli özeni gösteremedikleri görülmüştür. Ayrıca bu tip çalışmalarda üst yönetim işletmelerinden sağlanacak bilgilerin kullanılmasını istememektedir. Böylece işletmelerini dış çevreye kapattıkları yapılan görüşmelerde bir kez daha görülmüştür. Yine yöneticiler bu tip anketlere zaman ayırmayı uygun bulmamakta ve işletmelerinde de yapılmasını tasvip etmemektedirler. Bu da araştırmanın güçlüklerinin başlıca nedenini oluşturmaktadır.

Araştırmada karşılaşılan güçlüklerden sonuncusu ise, araştırma kapsamına alınan işletmelerden 12 tanesinin son 9 ay içerisinde adreslerini değiştirmesi ve yeni adresleri de bulunamadığı için kendilerine ulaşılamamış olmasıdır.

4.3. ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada amaçlanan değerlendirmeleri test etmek için gerçekleştirilen analiz yöntemi şu aşamalardan oluşmaktadır.

a) İlk önce yönetici nitelikleri, yönetim stratejilerine ve çevresel faktörlere ilişkin soruların hazırlanmasında geçmiş dönemlerde kullanılan ölçüm araçlarından yararlanılmıştır. Güvenilirlik testi sonucunda bazı sorular analiz dışında tutulmuştur. Yapılan bu geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin sonuçlarına dayanılarak nihai soru formu oluşturulmuştur.

b) Hazırlanan soru formu araştırmanın yapılacağı örneklerle dağıtılmış ve daha sonra da doldurularak toplanan bu veriler, veri toplama formuna işlenerek, bilgisayar girişi için hazır duruma getirilmiştir.

c) Bu aşamada, SPSS/PC +3.1 programı kullanılarak, verilerin bilgisayar girişini ve gerekli istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak yazılım oluşturulmuştur. Daha sonra da bilgisayara veriler yüklenmiş ve analiz işlemine geçilmiştir. Analiz işleminde öncelikle tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, yayılım ölçütleri olarak standart sapma ve nispi frekans dağılımları) , tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

d) Verilerin analiz edilmesi sonucunda , elde edilen bilgiler, tablolar yardımıyla değerlendirilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU VE ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın anket bölümü, işletmelerin yalnız yönetim stratejilerini değil, aynı zamanda dış çevre olarak tanımladığımız işletmeyi etkileyen ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik faktörlerin özelliklerini ve bunların işletme stratejileri üzerindeki etkilerini saptamaya yöneliktir. Bu amaçla anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yer alan 9 soru yönetici niteliklerini saptamaya yöneliktir. Bu sorularla,

ankete katılan yöneticilerin kişisel nitelikleri ile işletme içerisindeki konumlarının saptanması amaçlanmıştır.

Anketin ikinci bölümü, yönetim stratejilerine ayrılmıştır. Bu bölüm de, işletmelerin geleceğe yönelik stratejilerinin bulunup bulunmadığını ve aynı zamanda işletme faaliyetlerini yürütürken uzun vadeli stratejik kararlar ve planları oluşturup oluşturmadıklarını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Soru formunda (1)'in, işletme yöneticilerinin ifadelerde belirtilen görüşlere "hiç katılmadıklarını" veya "en olumsuz"; (5)'in ise "tamamı ile katıldıklarını" yada "en olumluyu" gösteren likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Ters ölçekli sorularda ölçek ters yani 1'in en olumluyu, 5'in en olumsuz gösterecek biçimde düzenlenmiştir. Buna göre yöneticilerin işaretlemeleri istenen 5'li ölçek şu şekildedir,

Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Tamamıyla
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bu anket formuna göre, 5'e doğru gidildikçe işletmede yönetim stratejilerinin önem kazandığı ve uygulandığı, 1'e doğru gidildikçe ise yönetim stratejilerinin henüz oluşmadığı ve gerekli bilincin gelişmediğini göstermektedir. Birinci ve ikinci bölümdeki anket soruları, Khandwalla ile Erol Eren'in çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir.

Üçüncü ve son bölüm ise, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için işletmenin dış çevresini oluşturan (ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik) faktörler ile olan ilişkisini saptamaya yöneliktir. Burada dış çevre faktörlerine ait çok fazla sayıda boyut olmasına karşın (belirsizlik, değişim hızı, karmaşıklık, yararlılık, çeşitlilik, devingenlik, örgütlülük, yoğunluk, katılık, vb.) iki boyut üzerinde en fazla durulduğu ve alan araştırmalarında en fazla bu iki boyutun değerlendirildiği görülmektedir. Birincisi günümüzün temel özelliklerinden olan değişim olgusundan kaynaklanan kestirilebilirlik, ikincisi ise, çevrenin bünyesi ile ilgili olan karmaşıklık boyutudur. Bunlardan kestirilebilirlik boyutu, çevresel gelişmeler, bunların nedenleri, sonuçları, işletme üzerindeki etkileri ve çevresel öğelerin işletme davranışlarına karşı tepkileri hakkında örgütün sahip olabildiği bilginin derecesini yansıtmaktadır. Çevrenin kestirilebilirlik düzeyi arttıkça çevreye ilişkin bilgi düzeyi de arttığı için belirsizlik azalacak ve böylece yönetim stratejilerinin geliştirilmesi daha kolay olabilecektir. Ters durumda ise yani, kestirilebilirlik düzeyi düştükçe çevreye ilişkin

bilgi düzeyi de düşeceği için belirsizlik artacak ve yönetim stratejilerinin oluşturulması zorlaşabilecektir. Karmaşıklık boyutu ise, önem taşıyan çevresel faktörlerin az veya çok olması, çeşitliliği ve bunların işletmeye etkilerinin ne denli birbirlerine benzer olduklarını göstermektedir. Çevrenin karmaşıklığı arttıkça yönetim stratejilerinin oluşumu zorlaşacak, tersi durumda ise karmaşıklık düzeyi azaldıkça yönetim stratejilerinin oluşumu kolaylaşabilecektir. Bu amaçla çevrenin karmaşıklık ve kestirilebilirlik boyutu işletmelerin geleceğe yönelik yönetim stratejilerinin oluşumunda önemli bir kriteri oluşturmaktadır. Burada çevrenin karmaşıklık ve kestirilebilirlik boyutunu ölçmede Üsdiken tarafından geliştirilmiş olan soru formundan yararlanılmıştır (Üsdiken,1980;167-168).

Soru formunda (5)'in, işletme yöneticilerinin ifadelerde belirtilen görüşlere "hiç katılmadıklarını" veya "en olumsuz"; (1)'in ise "tamamı ile katıldıklarını" yada "en olumluyu" gösteren likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Ters ölçekli sorularda ölçek ters yani 5'in en olumluyu, 1'in en olumsuz gösteren biçimde düzenlenmiştir. Buna göre yöneticilerin işaretlemeleri istenen 5'li ölçek şu şekildedir,

Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Büyük Ölçüde
Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

7'li ve 9'lu likert ölçeklerde dereceler birbirlerine çok yakın olmakta ve dereceler arasındaki açıklığı açıklamak oldukça güç olmaktadır. 5'ten az örneğin, 3'lü ölçekler de ise, yeterli bilgi sağlanamadığı için eleştirilmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı likert tipi 5'li ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür.

Çevre kavramından ne anlaşılması gerektiğini yanıtlayıcılar açısından açıklığa kavuşturmak için, sorulardan önce ana çevresel öğeleri içeren ve açıklayan bir örnek konmuş ve izleyen soruları bu listeye yollama yaparak yanıtlamaları istenmiştir.

Anketler, Murahhas üye, genel müdür veya genel müdür yardımcısı ile bölüm yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Böylece anketin, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullar ile yönetim stratejilerine ilişkin bir bütün olarak değerlendirmeler yapabilecek ve gerekli bilgilere sahip olması beklenecek biri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Madde Analizi

Ölçülerin oluşturulmasında madde analizinden yararlanılmış, güvenilirlik hesaplamalarında da alfa katsayısı adı verilen güvenilirlik ölçüsü kullanılmıştır.

Madde analizi, oluşturulan ölçeğin diğer sorularla ortalama korelasyonu düşük olan sorulardan arındırılması olanağını sağlamaktadır (Nunnally, 1967;261-263). Ölçek içinde tutulacak veya çıkarılacak soruların saptanması her sorunun ölçek toplamıyla korelasyonuna dayandırılmaktadır. Korelasyonu yüksek olanlar korunmakta, düşük olanlar ise çıkarılmaktadır. Ölçekte yer alan bir soru ile, kendi dışındaki diğer soruların toplamı arasındaki korelasyon katsayısının hesaplanmasını sağlayan formül aşağıdadır (Nunnally, 1967; 262);

$$r_{1(y-1)} = \frac{r_{y1} \cdot \sigma_y - \sigma_{y1}}{\sqrt{\sigma_1^2 + \sigma_y^2 - 2\sigma_1 \sigma_y r_{y1}}}$$

r_{y1} = soru 1'in ölçek toplamı (y) ile korelasyonu,

σ_y = ölçek toplamının standart sapması,

σ_1 = soru 1'in standart sapması,

$r_{1(y-1)}$ = soru 1'in ölçekteki diğer soruların toplamı ile korelasyonudur.

Korelasyonların bu formül kanalıyla düzeltilmesinden sonra, ölçek toplamı ile korelasyonu 0.05 düzeyinde anlamlı olan sorular korunmuş bu ölçütü dolduramayanlar çıkartılmıştır.

Sonuçta, yönetim stratejilerinin ölçülmesi ile ilgili sorulardan 2, 6 ve 7. sorular ölçek dışında bırakılmış ve analize alınmamışlardır. Dolayısı ile işletmelerdeki yönetim stratejilerinin ölçülmesi 1, 3, 4, ve 5. ci sorulardan oluşmaktadır. Yönetim stratejileriyle ilgili ölçeklerin güvenilirliği yapılan alfa katsayısı ile 0.7836 gibi kabul edilebilir standartların çok üstünde bir değerde çıkmıştır. İşletmenin dış çevresinin ekonomik karmaşıklığını ölçen sorulardan 20. si ölçek dışında bırakılmış, 1, 2, 3, 4, ve 5. sorular değerlendirilmiştir. Dış çevrenin sosyo-kültürel karmaşıklığını ölçen sorulardan ise 4. soru ölçek dışında bırakılmış, 1, 2, 3, 5 ve 20. sorular analize alınmıştır. Politik-yasal faktörlerin karmaşıklığını ölçen sorulardan 3, ve 20.ci sorular ölçek dışında bırakılırken, 1, 2, 4 ve 5. sorular analizde değerlendirilmiştir. Dış çevrenin teknolojik karmaşıklığını

ölçen sorulardan ise, 5 ve 20. sorular ölçek dışında bırakılmış, 1, 2, 3, ve 4. sorular analize alınmıştır. Dış çevrenin karmaşıklık boyutunu ölçen bu dört dış çevre faktörünün güvenilirlik katsayısı 0.75 gibi oldukça yüksek bir değerde çıkmıştır.

Dış çevrenin kestirilebilirliğini ölçen sorular değerlendirildiğinde ; dış çevrenin ekonomik kestirilebilirliğini ölçen 8, 17, 19, sorular ölçek dışında tutulmuş, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, ve 18. sorular analize tabi tutulmuşlardır. Sosyo-kültürel kestirilebilirliği ölçen sorulardan ise 9, 10, 17, ve 19. sorular ölçek dışında bırakılırken 6,7,8,11,12,13,14,15,16, ve 18. sorular analize alınmıştır. Dış çevrenin politik-yasal faktörlerin kestirilebilirliğini ölçen sorulardan ise, 6,7,8,9,10,17, ve 19. sorular ölçek dışında bırakılmış, 11,12,13,14,15,16 ve 18. sorular analize tabi tutulmuştur. Son olarak dış çevrenin teknolojik kestirilebilirliğini ölçen sorulardan 8,10,17 ve 19. sorular ölçek dışında tutulmuş, 6,7,9,11,12,13,14,15,16 ve 18. sorular analizde değerlendirmeye alınmıştır. Dış çevrenin kestirilebilirlik boyutunu ölçen dört tip dış çevre faktörünün güvenilirlik katsayısı 0.84 gibi oldukça yüksek bir değerde çıkmıştır.

Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Ölçeklerin güvenilirliği hakkında aşağıdaki formülden alfa katsayısı bulunmuştur (Nunnally , 1967;196).

$$r_{kk} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Bu formülde;

k = soruların sayısı,

σ_i^2 = her sorunun varyansı,

σ_y^2 = ölçek toplamalarının varyansı,

r_{kk} = alfa katsayısı,

Algılanan karmaşıklık ve belirsizlik ölçütleri için elde edilen alfa katsayıları Tablo 6 'da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi elde edilen güvenilirlik katsayıları oldukça yüksektir.

Tablo 6 : Güvenilirlik Katsayıları

<i>Çevresel Boyutlar</i>	<i>Çevresel Faktörler</i>	<i>n</i>	<i>Soru Sayısı</i>	<i>Alfa Katsayısı</i>
KARMAŞIKLIK BOYUTU	1- Ekonomik Fak.	318	5	0.76
	2- Sosyo-kültürel Fak.	319	5	0.76
	3- Politik-yasal Fak.	319	4	0.71
	4- Teknolojik Fak.	318	4	0.76
KESTİRİLE-BİLİRLİK BOYUTU	1- Ekonomik Fak.	318	11	0.85
	2- Sosyo-kültürel Fak.	318	10	0.80
	3- Politik-yasal Fak.	318	7	0.82
	4- Teknolojik Fak.	318	10	0.89

4.5 . VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ, KARŞILAŞTIRILMASI VE YORUMLANMASI

Bu bölümde, Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmeleri üzerinde yaptığımız alan araştırmasının sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları ;

1. Yöneticilerin niteliklerine ilişkin bulgular,
2. Yönetim stratejilerine ilişkin bulgular,
3. İşletmelerin dış çevre özelliklerinin ölçülmesine ilişkin bulgular,

olmak üzere üç ana başlık altında sunulmaktadır.

4.5.0. Yöneticilerin Niteliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerimizin kuruluş yıllarını gösteren tablo 7'ye baktığımızda , işletmelerimizin %75.2'sinin 1951-1980 yılları arasında, yani ülkemizdeki sanayileşmenin başlamasıyla kurulduklarını göstermektedir. Tabloyu daha ayrıntılı olarak incelediğimizde işletmelerimizden %3.8'inin 1923'ten önce, %4.1'inin 1923-1950

döneminde, %29'unun 1951-1960 döneminde, %23.6'sı 1961-1970 döneminde, %22.6'sı 1971-1980 döneminde, %16.9'u ise 1981-1990 döneminde kurulmuşlardır.

Tablo 7 : İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı (n=134)

Kuruluş Yılları	n	%
1. 1923'den önce	12	3.8
2. 1923-1950	13	4.1
3. 1951-1960	91	29
4. 1961-1970	74	23.6
5. 1971-1980	71	22.6
6. 1981-1990	53	16.6
7. 1990 ve sonrası	--	--

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımına baktığımızda, %5'inin gıda maddeleri ve içki , %3.8'inin tekstil ve konfeksiyon , %8.1'i kağıt-kağıt ürünleri ve hertürlü ambalaj malzemeleri, %0.6'sı basın-yayın, %5.6'sı kimya ve ilaç, %26.6'sı endüstri malları, %37.2'si inşaat ve yapı malzemeleri ile %12.8'sinin elektrik ve elektronik ürünler alanında faaliyet göstermektedir(Tablo 8).

Tablo 8 : İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı (n=134)

Faaliyet Alanları	n	%
1. Gıda Mad. ve İçki	16	5
2. Tekstil ve Konfeksiyon	12	3.8
3. Kağıt-Kağıt Ürünleri ve Hertürlü Ambalaj Mal.	26	8.1
4. Basın-Yayın	2	0.6
5. Kimya ve İlaç	18	5.6
6. Endüstri Malları	85	26.6
7. İnşaat ve Yapı Malzemeleri	119	37.2
8. Elektrik ve Elektronik Ür.	41	12.8

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmedeki bölümlere göre dağılımı Tablo 9'da gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %9.4'ü pazarlama, %9.7'si muhasebe-finance, %9.1'i personel, %3.8'i planlama, %7.5'i Ar-ge, %17.6'sı üretim ve %42.9'u ise diğer isimlerdeki bölümlerden veya üst yönetimden oluşmaktadır.

Tablo 9 :Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Bölümlere Göre Dağılımı (n=319)

BÖLÜM	n	%
1. Pazarlama	30	9.4
2. Muh-Finans.	31	9.7
3. Personel	29	9.1
4. Planlama	12	3.8
5. Ar-Ge	24	7.5
6. Üretim	56	17.6
7. Diğer	137	42.9

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme içindeki pozisyonlara göre dağılımı ise, tablo 10'da gösterilmektedir. Yöneticilerin %17.5'i genel müdür, %21.8'i genel müdür yardımcısı, %54.3'ü müdür, %2.5'i müdür yardımcısı ve %3.9'u ise diğer kademe yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu yöneticiler genellikle koordinatör, murahaz üye ve yönetim kurulu üyeleridir.

Tablo 10:Yöneticilerin İşletme İçerisindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı (n=320)

Yöneticilerin Pozisyonları	n	%
1. Genel Md.	56	17.5
2. Genel Md. Yardımcısı	70	21.8
3. Müdür	174	54.3
4. Müdür Yrd.	8	2.5
5. Diğer	12	3.9

Örneklemin yaş grupları açısından dağılımını tablo 11 göstermektedir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin, %5.3'ü 30 yaş ve altında, %33.4'ü 31-40 yaş grubunda, %45.9'u 41-50 yaş grubunda ve %15.3'ü ise 51 yaş ve daha üzerindeki yöneticilerden oluşmaktadır. Buda bize işletmelerimizdeki yöneticilerin %85'inin 50 yaşının altında olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 : Yöneticilerin Yaş Dağılımı (n=320)

Yaş Grupları	n	%
1. 30 ve altı	17	5.3
2. 31-40 yaş	107	33.4
3. 41-50 yaş	147	45.9
4. 50 ve üstü	49	15.3

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımını gösteren tablo 12'ye baktığımızda, %97.5'ini erkek ve %2.5'i ise kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bu da bize işletmelerimizde kadın yöneticilerin sayısının ne denli düşük olduğunu bir kere daha göstermektedir.

Tablo 12 : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı (n=320)

Cinsiyet	n	%
1. Kadın	8	2.5
2. Erkek	312	97.5

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımına baktığımızda yöneticilerin % 0.3'ü orta ve dengi okul mezunu, % 3.1'i lise ve dengi okul mezunu, %54.1'i lisans mezunu ve %42.2'si ise lisans üstü bir eğitim almışlardır. Tabloya baktığımızda yöneticilerin %96.3'ü herhangi bir yüksek okulu bitirmiş bulunmaktadır (Tablo 13).

Tablo 13 : Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı (n=319)

Eğitim Düzeyleri	n	%
1. İlkokul	--	--
2. Ortaokul ve dengi	1	0.3
3. Lise ve dengi	10	3.1
4. Lisans eğitimi	173	54.1
5. Lisans üstü eğitim	135	42.2

Tablo 14 ise bize ankete katılan yöneticilerin eğitim alanlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %13.1'i işletme eğitimi, %12.8'i iktisat eğitimi, %1.9'u hukuk eğitimi, %66.6'sı mühendislik eğitimi ve %4.4'ü ise bunların dışındaki alanlarda eğitim gördüklerini belirtmişlerdir. Tabloya baktığımızda araştırmaya katılan yöneticilerimizden 2/3'sinin mühendislik eğitimi görmüştür. Bunun bir diğer nedeni ise araştırmaya katılan yöneticilerimizden büyük bir bölümünün üretim bölümü yöneticilerinden oluşmasıdır (Tablo 9).

Tablo 14 : Yöneticilerin Eğitim alanlarına Göre Dağılımı (n=316)

Eğitim Alanı	n	%
1. İşletme	42	13.3
2. İktisat	41	13
3. Hukuk	6	1.9
4. Mühendislik	213	67.4
5. Diğer	14	4.4

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev sürelerini gösteren tablo 15'e baktığımızda, yöneticilerin %37.8'i 0-2 yıl, %25'i 3-5 yıl, %18.8'i 6-10 yıl, %13.8'i 11-20 yıl ve %4.4'ü ise 21 ve üstündeki süreler içerisinde görev yaptıklarını göstermektedir. Bu da bize yöneticilerimizin %60'nun şu anki görevlerinde 6 yıldan daha kısa bir süredir çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 15 : Yöneticilerin Şuanki Görevlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı (n=320)

Görev Süresi	n	%
1. 0-2 yıl	121	37.8
2. 3-5 yıl	81	25.3
3. 6-10 yıl	60	18.8
4. 11-20 yıl	44	13.8
5. 21 ve üstü	14	4.4

4.5.1. Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 16'ya baktığımızda, işletmelerimizde yönetim stratejileri için elde edilen aritmetik ortalama 4.15 gibi yüksek bir değeri göstermektedir. Bu değer, yöneticilerin işletmelerinde yönetim stratejilerinin oldukça önemli bir derecede mevcut olduğunu algıladıklarını göstermektedir. Yani işletmelerimizde yönetim stratejilerinin oluşturulması için çok önemli çabaların var olduğunu belirtmektedir. Yine tablo 16'ya baktığımızda, tek yönlü varyans analizi, bölümlerin yönetim stratejilerinin varlığını aynı düzeyde algıladıklarını ve bölümler arasında herhangi bir farklılığın olmadığını göstermektedir. Bununla beraber, pazarlama bölümü yöneticileri diğer bölümlere göre yönetim stratejilerinin daha az düzeyde gerçekleştirildiğini algılamaktadırlar.

Tablo 16 : Yönetim Stratejilerine İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
<u>GENEL DÜZEYDE</u>	4.15	.59	319	1.35	.23
<u>BÖLÜMLER DÜZEYİNDE</u>					
Pazarlama Bölümü	3.95	.48	30		
Muhasebe-finance Böl.	4.20	.65	31		
Personel Bölümü	4.20	.59	29		
Planlama Bölümü	4.46	.53	12		
Ar-Ge Bölümü	4.11	.51	24		
Üretim Bölümü	4.21	.74	56		
Diğer Bölümler	4.13	.54	137		

Araştırmaya katılan işletmelerin/bölümlerin yönetim stratejilerine ilişkin her bir soruya verdikleri yanıtları ayrıntılı olarak gösteren tablo 17'ye baktığımızda;

Birinci soruda, yöneticiler işletme düzeyinde 4.48 ortalama ile uzun vadeli konuların işletmeleri için *oldukça büyük* bir öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bölümler düzeyinde soruya verilen yanıtlara baktığımızda, bölümler arasında büyük bir farklılık olmamakla beraber, planlama bölümü yöneticileri diğer bölüm yöneticilerine oranla uzun vadeli konuların önemini bölümleri için *oldukça fazla* olduğunu ifade etmişlerdir ($\bar{X}=4.66$). Uzun vadeli konuların önemini en az algılayan bölüm ise $\bar{X}=4.36$ aritmetik ortalama ile üretim bölümü yöneticileri olmuştur.

İkinci soruya verilen yanıtlara baktığımızda yöneticiler, işletme düzeyinde $\bar{X}=4.08$ ortalama ile işletmeleri için modern yönetim tekniklerinin *oldukça büyük* bir stratejik öneme sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bölümler düzeyinde değerlendirdiğimizde ise, personel bölümü yöneticileri $\bar{X}=4.21$ ortalama ile modern yönetim tekniklerinin bölümleri için *oldukça büyük* bir stratejik öneme sahip olduğunu ileri sürerlerken, planlama bölümü yöneticileri modern yönetim tekniklerinin $\bar{X}=3.83$ ortalama ile *kısmen* stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Planlama bölüm yöneticilerinin diğer bölüm yöneticilerine göre modern yönetim tekniklerinin stratejik olarak daha az önemli olduğunu algılamaları gerçekten düşündürücü bir sonuçtur.

Üçüncü soruya verilen yanıtlara baktığımızda, işletme düzeyinde yöneticiler, 4.12'lik bir aritmetik ortalama ile işletmelerinin stratejik planlamalarına tepe yönetimince *oldukça büyük* bir oranda önem verdiklerini görebiliriz. Bölümler düzeyinde önemli bir farklılık olmamakla beraber, pazarlama bölüm yöneticilerinin tepe yönetiminin bölümün stratejik planlarına *kısmen* önem verdiklerini ($\bar{X}=3.90$) algılamaları dikkat çekicidir. Üretim bölümü yöneticileri ise diğer bölüm yöneticilerine göre daha fazla oranda tepe yönetimin bölümün stratejik kararlarına önem verdiğini vurgulamışlardır ($\bar{X}=4.23$).

Dördüncü soruya verilen yanıtları değerlendirdiğimizde, yöneticiler, işletme düzeyinde 3.81'lik aritmetik ortalama ile tepe yönetimin önemli stratejik kararları alırken bölüm yöneticilerinin görüşlerine *kısmen* önem verdiğini ifade etmişlerdir. Bölümler düzeyinde yanıtlara baktığımızda ise, planlama bölümü yöneticileri tepe yönetimin stratejik kararları alırken bölüm yöneticilerinin görüşlerine $\bar{X}=4.33$ ortalama ile *oldukça büyük* önem verdiklerini belirtmeleri olumlu bir sonuçtur. pazarlama bölümü yöneticileri ise, tepe yönetimin önemli stratejik kararları alırken bölüm yöneticilerinin görüşlerine *kısmen* önem verdiklerini algılamaktadırlar ($\bar{X}=3.40$).

Yönetim stratejileri ile ilgili olan sorulardan beşincisine verilen yanıtlara baktığımızda yöneticiler, işletme düzeyinde $\bar{X}=4.19$ 'luk bir aritmetik ortalama ile tepe yönetimin önemli stratejik kararları alırken, uzmanlaşmış ve teknik eğitim görmüş danışmanların görüşlerine *oldukça büyük* önem verdiğini algılamaktadırlar. Bölümler düzeyinde verilen yanıtlarda önemli farklılıklar olmamakla beraber, personel bölümü 4.67'lik bir ortalama ile tepe yönetimin stratejik kararların alınmasında uzmanların görüşlerine *oldukça büyük* önem verildiğini ifade etmişlerdir. Pazarlama bölümü

yöneticileri ise, tepe yönetimin stratejik kararların verilmesinde uzmanlara ve danışmanlara daha az önem verildiğini algılamaktadırlar.

Tablo 17 :Bölmelerin Yönetim Stratejileriyle İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtlarının Dağılımı

	GENEL DÜZEYDE	BÖLÜMLER DÜZEYİNDE						
		Pazarlama Bölümü	Muh. -Finans. Bölümü	Personel Bölümü	Planlama Bölümü	Ar-Ge Bölümü	Üretim Bölümü	Diğer Bölümü
1. $\bar{X}$	4.48	4.50	4.55	4.52	4.66	4.58	4.36	4.47
Soru S	.60	.51	.57	.51	.49	.50	.75	.61
2. $\bar{X}$	4.08	4.10	4.06	4.21	3.83	4.12	4.20	4.02
Soru S	.82	1.03	.81	.82	.72	.68	.84	.81
3. $\bar{X}$	4.12	3.90	4.06	4.20	4.17	4.21	4.23	4.10
Soru S	.78	.92	.93	.72	.39	.41	.87	.77
4. $\bar{X}$	3.81	3.40	3.96	3.69	4.33	3.50	4.02	3.82
Soru S	.84	.62	.84	.89	.98	.59	.94	.79
5. $\bar{X}$	4.19	4.00	4.41	4.67	4.17	4.23	4.23	4.13
Soru S	.78	.69	.78	.49	.86	.78	.79	.79
6. $\bar{X}$	3.19	3.16	3.16	3.45	2.50	2.75	3.37	3.22
Soru S	.93	1.17	1.00	.87	.52	1.15	.92	.82
7. $\bar{X}$	2.69	2.70	2.84	2.86	2.33	2.71	2.71	2.65
Soru S	.95	1.26	1.07	.69	1.30	.95	1.02	.84

Altıncı soruya verilen yanıtlara baktığımızda (Bu sorunu ölçeği terstir. Yani 1'e doğru gidildikçe yönetim stratejilerinin varlığı güçlenmekte, 5'e doğru gidildikçe ise yönetim stratejilerini varlığı azalmaktadır.), yöneticiler işletme düzeyinde $\bar{X}=3.19$ 'luk bir aritmetik ortalama ile alınan kararların *kısmen* günlük veya yakın bir geleceğe ait olduğunu ifade etmişlerdir. Burada, planlama bölümü yöneticileri, $\bar{X}=2.50$ ile alınan kararların ancak *çok az* bir kısmının günlük veya çok yakın bir geleceğe ait olduğunu ifade ederlerken, personel bölümü yöneticileri ise $\bar{X}=3.45$ ile kararların *kısmen* yakın bir geleceğe ait olduğunu algılamaktadırlar.

Yönetim stratejileri ile ilgili yedinci ve son soruyu değerlendirdiğimizde, yöneticiler işletme düzeyinde $\bar{X}=2.69$ ortalama ile işletme kararlarında ağırlığın *kısmen*

amaçların ve stratejilerin uzun vadeli planlamaları üzerine olduğunu algılamaktadırlar. Bölümler düzeyinde önemli farklılıklar olmamakla beraber, personel bölümü yöneticileri $\bar{X}=2.86$ ortalama ile bölüm kararlarının *oldukça büyük* bir kısmının amaçların ve stratejilerin uzun vadeli planlanmasıyla ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

4.5.2. Çevresel Faktörlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 18'e bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin %13'ü çevresel faktörlerdeki istikrarsızlığın 1980-1990 dönemleri arasında daha yoğun olduğunu ileri sürerlerken, %87 gibi büyük bir kısmı istikrarsızlığın özellikle son dört yılda yani 1991 - 1994 döneminde daha da arttığını ileri sürmüşlerdir. Bu da bize yöneticilerimizin özellikle son yıllarda artış gösteren çevresel istikrarsızlıklardan olumsuz etkilendiklerini göstermektedir. Çevresel faktörlerdeki son yıllarda tekrar artış gösteren bu istikrarsızlık, işletmelerin yönetim stratejilerine de yansımaktadır.

Tablo 18 : Çevresel Faktörlerdeki İstikrarsızlığın Yoğunluk Gösterdiği Dönemler (n=283)

	<i>n</i>	%
1980-1990 Dönemi	36	13
1991-1994 Dönemi	247	87

Çevresel faktörlerin karmaşıklık ve kestirilebilirlik boyutları dikkate alınarak yapılan araştırmanın sonuçları da ayrı ayrı aşağıda değerlendirilmeye alınmıştır.

4.5.2.0. Çevrenin Karmaşıklığına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Çevrenin karmaşıklığa ilişkin ölçek; 5'e doğru gidildikçe karmaşıklığın düştüğünü, 1'e doğru gidildikçe ise karmaşıklığın arttığını göstermektedir. Buna göre her bir çevresel faktörün karmaşıklığı aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 19 incelendiğinde işletme düzeyinde ekonomik faktörlerin karmaşıklığı için elde edilen aritmetik ortalamasının 1.78 olduğu görülmektedir. Bu değer örnekleme yer

alan bölümlerde ekonomik çevre faktörlerindeki karmaşıklığın, yöneticiler tarafından oldukça büyük bir oranda algılandıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 19 : Ekonomik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
GENEL DÜZEYDE	1.78	.70	317	1.91	.07
BÖLÜMLER DÜZEYİNDE					
Pazarlama Bölümü	2.03	.78	30		
Muhasebe-Finansman Böl.	1.76	.46	31		
Personel Bölümü	1.96	.67	29		
Planlama Bölümü	2.07	.98	12		
Ar-Ge Bölümü	1.76	.81	24		
Üretim Bölümü	1.77	.51	55		
Diğer Bölümler	1.67	.74	136		

Bölümlerin ekonomik çevrenin karmaşıklığına ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi .07 önem düzeyinde anlamlı olup, ekonomik çevrenin karmaşıklığı bölümler düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Tablo 19 incelendiğinde bu farklılıklar görülebilecektir. Planlama bölümüyle pazarlama bölümü diğer bölümlere göre ekonomik dış çevrenin daha az karmaşık olduğunu algılamaktadırlar. Bu farklılığın, planlama ve pazarlama bölümlerinin diğer bölümlere göre işletmenin dış çevresini daha iyi analiz edebilmelerinden kaynaklandığına bağlayabiliriz.

Tablo 20 baktığımızda, sosyo-kültürel çevre faktörlerinin karmaşıklığı örneklemin tümü açısından değerlendirildiğinde, elde edilen aritmetik ortalama 3.26' dır. Bu değer, araştırma örneklemi içerisinde, kısmende olsa sosyo-kültürel çevre faktörlerinin karmaşık olduğunu göstermektedir.

Tablo 20 : Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
GENEL DÜZEYDE	3.26	.65	318	2.54	.02
BÖLÜMLER DÜZEYİNDE					
Pazarlama Bölümü	3.09	.86	30		
Muhasebe-finance Böl.	3.17	.61	31		
Personel Bölümü	3.49	.88	29		
Planlama Bölümü	3.32	.38	12		
Ar-Ge Bölümü	3.15	.48	24		
Üretim Bölümü	3.48	.63	56		
Diğer Bölümler	3.18	.58	136		

Bölümler düzeyinde yapılan incelemede, tek yönlü varyans analizi .02 önem düzeyinde anlamlı olup, sosyo-kültürel dış çevrenin karmaşıklığı bölümler düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Yani bölümler sosyo-kültürel çevrenin karmaşıklığını birbirlerinden farklı olarak algılamaktadırlar. Bununla beraber , pazarlama bölümü yöneticilerinin diğer bölümlere göre sosyo-kültürel dış çevreyi daha karmaşık olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 21 incelendiğinde, araştırmaya katılan bölümlerden politik-yasal çevre faktörlerinin karmaşıklığı için elde edilen ortalamanın 2.83 olduğu görülmektedir. bu değer örnekleme yer alan bölümlerde, politik-yasal çevre faktörlerinin oldukça büyük bir oranda karmaşık olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Bölümlerin politik-yasal çevrenin karmaşıklığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi .0001 önem düzeyinde anlamlı olup, politik-yasal çevrenin karmaşıklığı bölümler düzeyinde çok büyük farklılıklar göstermektedir. Analiz sonuçları tablo 20'den de görülebileceği gibi pazarlama bölümü ile muhasebe-finance bölümü diğer bölümlere göre politik-yasal çevreyi daha karmaşık algılamaktadırlar. Bu sonuç, pazarlama bölümü ile muhasebe-finance bölümünün politik ve yasal çevre faktörlerinden daha fazla etkilendiklerine bağlanabilir.

Tablo 21 : Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
GENEL DÜZEYDE	2.83	.72	318	4.79	.0001
BÖLÜMLER DÜZEYİNDE					
Pazarlama Bölümü	2.58	.68	30		
Muhasebe-financeman Böl.	2.35	.94	31		
Personel Bölümü	2.93	.80	29		
Planlama Bölümü	3.08	.40	12		
Ar-Ge Bölümü	3.00	.35	24		
Üretim Bölümü	3.08	.78	56		
Diğer Bölümler	2.82	.65	136		

Teknolojik çevre faktörlerindeki karmaşıklık için yapılan araştırmada, örneklerin genelinden elde edilen aritmetik ortalama 2.27 ile oldukça büyük bir oranda olduğu ortaya çıkmaktadır. Böylece teknolojik çevre faktörlerindeki karmaşıklık ortalamanın üstünde bir değerde çıkmıştır. Bölümler arasında önemli bir farklılık olmamakla beraber ($F=.99; p<.42$) teknolojik çevre faktörlerindeki karmaşıklığı en çok Ar-Ge bölümü ($\bar{X}=2.04$) algılamakta, en az olarak ta muhasebe-financeman bölümü ($\bar{X}=2.47$) algılamaktadır (Tablo 21).

Tablo 22 : Teknolojik Çevre Faktörlerinin Karmaşıklığına İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
GENEL DÜZEYDE	2.27	.67	317	0.99	.42
BÖLÜMLER DÜZEYİNDE					
Pazarlama Bölümü	2.34	.39	30		
Muhasebe-financeman Böl.	2.47	.57	31		
Personel Bölümü	2.25	.19	29		
Planlama Bölümü	2.29	.66	12		
Ar-Ge Bölümü	2.04	.62	24		
Üretim Bölümü	2.27	.61	55		
Diğer Bölümler	2.27	.82	136		

4.5.2.1. Çevrenin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Çevrenin kestirilebilirliğine ilişkin ölçek; 1'e doğru gidildikçe kestirilebilirliğin düştüğünü, 5'e doğru gidildikçe ise kestirilebilirliğin arttığını göstermektedir. Buna göre her bir çevresel faktörün kestirilebilirliği aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ekonomik dış çevre faktörlerinin kestirilebilirliğine ilişkin görüşlerini yansıtan tablo 23'e baktığımızda, işletme düzeyinde yöneticiler, 2.36'lık bir ortalama değerle ekonomik faktörlerdeki kestirilebilirliği düşük (az) olarak algıladıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 23 : Ekonomik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
GENEL DÜZEYDE	2.36	.66	317	5.59	.00
BÖLÜMLER DÜZEYİNDE					
Pazarlama Bölümü	2.47	.63	29		
Muhasebe-finance Böl.	2.54	.69	31		
Personel Bölümü	2.58	.58	29		
Planlama Bölümü	2.77	.73	12		
Ar-Ge Bölümü	2.53	.36	24		
Üretim Bölümü	2.48	.70	56		
Diğer Bölümler	2.13	.63	136		

Bölüm düzeyine baktığımızda tablodan da görülebileceği gibi tek yönlü varyans analizi sonucunda, bölümlerin ekonomik çevrenin kestirilebilirliğini farklı düzeylerde algıladıklarını görmekteyiz ($F=5.59$; $P<.00$). Ekonomik faktörlerdeki kestirilebilirliği en düşük düzeyde, üretim ve pazarlama bölümleri algılamaktadır. Ekonomik çevre faktörlerindeki kestirilebilirliği en fazla algılayan bölüm ise planlama bölümüdür. İşletmelerdeki yönetim stratejilerinin oluşturulmasında aktif rol oynayan planlama bölüm yöneticilerinin, ekonomik çevredeki kestirilebilirliği diğer bölümlere göre daha yüksek düzeyde algılamaları anlamlı ve olumludur..

Tablo 24 ise bize, sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki kestirilebilirlik düzeyini yansıtmaktadır. İşletme düzeyindeki sonuçlara baktığımızda yöneticilerimiz, ortalama 3.00'lık bir değerle kısmende olsa sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki kestirilebilirliği

ortaya koymaktadır. Bölüm düzeyinde baktığımızda tek yönlü varyans analizi .02 güven düzeyinde anlamlı olup, sosyo-kültürel dış çevrenin kestirilebilirliği bölümler düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Sosyo-kültürel çevredeki kestirilebilirliği en yüksek algılayan üretim bölümü ile muhasebe-finance bölümü olurken en düşük algılayan bölüm ise personel bölümüdür.

Tablo 24 : Sosyo-kültürel Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>n</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<i>GENEL DÜZEYDE</i>	3.00	.61	317	2.51	.02
<i>BÖLÜMLER DÜZEYİNDE</i>					
Pazarlama Bölümü	3.01	.85	29		
Muhasebe-finance Böl.	3.23	.61	31		
Personel Bölümü	2.70	.84	29		
Planlama Bölümü	3.07	.20	12		
Ar-Ge Bölümü	2.96	.44	24		
Üretim Bölümü	3.11	.52	56		
Diğer Bölümler	2.94	.55	136		

Tablo 25 incelendiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin ortalama 2.97'lik bir değerle politik-yasal çevre faktörlerinin az da olsa kestirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bölümlerin politik-yasal çevrenin kestirilebilirliğine ilişkin gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi .001 anlamlı olup, politik-yasal çevre faktörlerindeki kestirilebilirlik bölümler düzeyinde farklılıklar göstermektedir. Tablo 25 incelendiğinde Ar-Ge bölümü ile üretim bölümünün diğer bölümlere göre politik-yasal çevrenin kestirilebilirliğini daha fazla algıladıkları söylenebilir. Planlama ve personel bölümleri ise sosyo-kültürel çevrenin kestirilebilirliğinin daha düşük düzeyde olduğunu algılamaktadırlar.

Tablo 25 : Politik-yasal Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
<u>GENEL DÜZEYDE</u>	2.97	.70	317	3.68	.001
<u>BÖLÜMLER DÜZEYİNDE</u>					
Pazarlama Bölümü	2.96	.71	29		
Muhasebe-financeman Böl.	2.83	.82	31		
Personel Bölümü	2.66	.79	29		
Planlama Bölümü	2.67	.80	12		
Ar-Ge Bölümü	3.34	.53	24		
Üretim Bölümü	3.19	.63	56		
Diğer Bölümler	2.94	.66	136		

Örnekleme katılan işletmelerin teknolojik çevre faktörlerine ilişkin görüşlerini yansıtan tablo 26'ya baktığımızda, genel olarak yöneticiler 2.22'lik ortalama bir değerle az da olsa teknolojik çevrenin kestirilebilir olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 26 : Teknolojik Çevre Faktörlerinin Kestirilebilirliğine İlişkin Bulgular

	$\bar{X}$	S	n	F	P
<u>GENEL DÜZEYDE</u>	2.22	.78	317	8.99	.00
<u>BÖLÜMLER DÜZEYİNDE</u>					
Pazarlama Bölümü	2.11	.39	29		
Muhasebe-financeman Böl.	3.00	.46	31		
Personel Bölümü	2.45	.81	29		
Planlama Bölümü	2.46	.61	12		
Ar-Ge Bölümü	2.15	.47	24		
Üretim Bölümü	1.90	.46	56		
Diğer bölümler	2.14	.91	136		

Bölümler arasında büyük farklılıklar olmamakla beraber ($F=8.99$; $P \leq .00$), teknolojik çevredeki kestirilebilirliği en çok 3.00 ortalama bir değerle muhasebe-financeman bölümü algılarken, en düşük olarakta 1.90 ortalama bir değerle üretim bölümü

algılamaktadır. Bu sonuç bize üretim bölümünün, teknolojik çevredeki kestirilebilirliği diğer bölümlere göre daha az oranda algıladığını göstermektedir.

Yönetim stratejileri ile onu etkilediği varsayılan genel çevre faktörlerinden ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik çevre faktörleri arasındaki ilişkileri ve boyutların yönetim stratejileri içindeki göreceli önemini saptamak için stepwise regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 27'deki regresyon analizi sonuçları, bağımlı değişken olan yönetim stratejilerinin 8 bağımsız değişkenden 6'sı tarafından etkilendiğini göstermektedir. Buna göre ekonomik, teknolojik, politik-yasal ve sosyo-kültürel çevre faktörlerinin kompleksliği ile, teknolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin kestirilebilirliği yönetim stratejilerinin oluşumuna etki ederken, ekonomik ve politik faktörlerin kestirilebilirliği ile yönetim stratejileri arasında yeterli bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır.

Tablo 27 : Yönetim Stratejileri ile KOTF, KETF, KOEF, KOPF, KOSF ve KESF Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	YÖNETİM STRATEJİLERİ	
	BETA	T
KATF	.317	.0000
KETF	.440	.0000
KAEF	.236	.0001
KAPF	-.176	.0018
KASF	.186	.0009
KESF	.104	.0718
R = .16301		
F = 11.257		
P = .0000		

KATF : Teknolojik Faktörlerin Karmaşıklığı , KETF : Teknolojik Faktörlerin Kestirilebilirliği
 KAEF : Ekonomik Faktörlerin Karmaşıklığı, KAPF : Politik-yasal Faktörlerin Karmaşıklığı
 KASF : Sosyo-kültürel Faktörlerin Karmaşıklığı, KESF : Sosyo-kültürel Faktörlerin Kestirilebilirliği

Tablo 27 8 bağımsız değişkenden 6'sının yönetim stratejilerindeki değişmelerin .163'ünü açıklayabildiğini göstermektedir. Ayrıca .0000 önem düzeyinde yönetim

stratejileri ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim stratejilerini en fazla etkileyen faktörlerin teknolojik faktörlerin kompleksliği (KOTF) ile teknolojik faktörlerin kestirilebilirliği (KETF) olduğu söylenebilir. Bunu önem sırasına göre ekonomik faktörlerin kompleksliği KOEF), sosyo-kültürel faktörlerin kompleksliği (KOSF) ile sosyo-kültürel kestirilebilirliği (KESF) boyutları izlemektedir. Buna karşılık politik-yasal faktörlerin kompleksliği ile yönetim stratejilerinin oluşumu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile politik-yasal faktörlerin kompleksliği arttıkça, yönetim stratejilerinin oluşumu azalacağına o da artmaktadır. Bu ise işletmelerimizin, çok uzun bir süre devam eden politik-yasal faktörlerdeki istikrarsızlık ve karmaşıklığa (1970'li yıllarda buyana) uyum sağladıkları ve bu istikrarsızlık ile yaşamaya alışmış olabileceklerine bağlanabilir.

Tablo 28 ise bize yönetim stratejileri ile onu etkilediği varsayılan genel çevre faktörleri arasındaki korelasyon analizinin sonuçlarını vermektedir. Buna göre, ekonomik faktörlerin kompleksliği (KOEF) ile yönetim stratejileri arasında .018 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Yine aynı şekilde yönetim stratejileri ile sosyo-kültürel faktörlerin kompleksliği (KOSF) arasında .042 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Politik-yasal faktörlerin kompleksliği (KOPF) ile yönetim stratejileri arasında .072 güven düzeyinde ters bir ilişki vardır. En güçlü ilişki .002 güven düzeyinde teknolojik faktörlerin kompleksliği (KOTF) ile yönetim stratejileri arasındaki ilişkidir.

Tablo 28 : Yönetim Stratejileri ile KOTF, KETF, KOEF, KOPF, KOSF ,KEEF, KEPF ve KESF Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız Değişkenler</i>		KOEF	KOSF	KOPF	KOTF	KEEF	KESF	KEPF	KETF
<i>Yönetim Stratejileri</i>	R	.1179	.0968	-.0818	.1643	.0174	.1473	.1487	.1157
	n	(318)	(319)	(319)	(318)	(318)	(318)	(318)	(318)
	P	0.018	0.042	0.072	0.002	0.379	0.004	0.004	0.020

En zayıf ilişki ise ekonomik faktörlerin kestirilebilirliği (KEEF) ile olan .379 güven düzeyindeki ilişkidir. Sosyo-kültürel faktörlerin kestirilebilirliği (KESF) ve politik-yasal faktörlerin kestirilebilirliği (KEPF) ile yönetim stratejileri arasındaki ilişki her ikisinde de .004 düzeyinde anlamlıdır. son olarak teknolojik faktörlerin kestirilebilirliği (KETF) ile yönetim stratejileri arasındaki ilişki de .020 düzeyinde anlamlıdır.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletme yöneticiliği çok büyük değişiklikler geçirmektedir. İşletme yönetimini geçmişteki klasik yönetim tarzından günümüzün dinamik ve modern yönetim tarzına iten en önemli etkenlerden birisini çevresel baskılar ve talepler oluşturmaktadır. Nitekim araştırmamızın sonuçlarına da baktığımızda bunu görebilmekteyiz.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örneklemeye alınan işletmelerde, 4.15 gibi yüksek bir ortalama ile yönetim stratejilerinin geliştirildiğini ve mevcut olduğunu görmekteyiz (Tablo 16). Buna karşın yöneticilerimizin çevrenin karmaşıklık boyutunu ölçen sorulara verdikleri yanıtlarını dikkate aldığımızda, başta ekonomik çevre faktörleri olmak üzere sırasıyla, teknolojik, politik-yasal ve sosyo-kültürel çevre faktörlerinin karmaşıklığını oldukça yüksek düzeylerde algıladıklarını görmekteyiz. Yine çevrenin kestirilebilirliğini ölçen soruların yanıtlarına baktığımızda ise yöneticilerimiz, çevresel faktörlerin kestirilebilirlik düzeyinin düşük olduğunu, başka bir ifade ile çevrenin belirsizliğinin yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla çevrenin ölçmeye aldığımız bu iki boyutunun verilerini değerlendirdiğimizde genel çevre faktörlerinin ortalamanın çok üzerinde bir değerle karmaşık çıktığını ve yine ortalamanın altında bir değerle de kestirilebilir olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuçlar işletmelerimizin 2000'li yıllara ve daha sonrasına hazırlandığı bu dönemde, yönetim stratejilerini geliştirmede sağlıklı ve istikrarlı bir çevre içinde bulunmadıklarını ve bu çevre faktörlerinin işletmelerimizin strateji geliştirmelerini olumsuz etkilediklerini ileri sürebiliriz. Özellikle ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel çevre faktörlerindeki istikrarsızlık işletmelerimizi başta yatırımlar olmak üzere üretim, pazarlama ve finansman açısından bir takım olumsuz beklentilere itmekte ve genel konjoktürdeki mevcut durgunluk işletmelerimizi de etkilemektedir. Yöneticilerin, çevredeki bu olumsuz

koşulların 1990'lardan sonra daha da ağırlaştığını algılamaları üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisini oluşturmaktadır.

Bu istikrarsız durum sadece yurt içindeki işletmelerimizin yönetim stratejilerini olumsuz etkilememekte, aynı zamanda yabancı kuruluşların ülkemizdeki yatırımlarını tekrar gözden geçirme, durdurma veya geri çekilme türünden (ülkemiz açısından olumsuz sayılabilecek) bir takım stratejiler geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Özellikle ülkemizin uluslararası piyasalardaki itibarını yansıtan bazı göstergeler (kredi notu, IMF ve Dünya Bankasının raporları vb. gibi olumsuz noktalar), çok uluslu yabancı yatırımcıların ülkemizdeki mevcut veya potansiyel yatırımlarında uyguladıkları yönetim stratejilerini gözden geçirmelerine neden olmaktadır. Onlardaki bu olumsuz gelişmeler, Türk işletmelerini de olumsuz etkilemektedir. Çünkü özellikle 1980'lerden sonra uluslararası piyasalara açılmaya başlayan işletmelerimiz, yeni yeni bu pazarlara ısınırken ve yabancı işletmelerle ortak yatırımlara giderken genel çevre faktörlerindeki bu olumsuz tablo, işletmelerimizin ve yabancı kuruluşların geleceğe yönelik stratejilerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmaktadır. Bu karmaşık ve belirsiz çevre faktörleri yabancı işletmeleri yatırımları konusunda geri adımlar atmaya zorlarken, Türk işletmelerini de, yatırımlarını durdurma ve üretim ekonomisinden daha kârlı ve risksiz rant ekonomisine geçmeye zorlamaktadır. Nitekim büyük ölçekli işletmelerimizin pek çoğunun 1993 yılı bilançolarına baktığımızda, gelirlerinin büyük bir kısmının faaliyet alanları dışından elde ettikleri rant gelirlerinden oluştuğu görülebilmektedir.

Faiz hadlerindeki ve dövizdeki hızlı ve istikrarsız yükseliş, işletmelerimizin yatırımlarını olumsuz etkilemekte, mevcut faizlerle yatırım yapmanın imkansızlığını ortaya koymaktadır. Yapılan yatırımlardan elde edilen ürünler de, piyasalardaki paranın faize ve dövizle bağlanması sonucu tüketime gidemediği için üretim durma noktasına gelmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı şu anda ülkemizdeki büyük ölçekli işletmelerin büyük bir kısmı birden fazla stratejiyi aynı anda uygulamaktadırlar. Bu karma stratejiler, bir yandan yatırımları azaltma stratejileri şeklinde uygulanırken aynı anda tasarruf stratejileri, etrafa bakma stratejileri ve küçülme stratejilerini de uygulamaktadırlar. Nitekim ülkemizin en önemli 2 büyük holdingi olan, Koç ve Sabancı Grubu 2000'li yıllara ilişkin stratejilerinde; Koç Holding, "Koç 2000" projesi ile yatırımlarını 4 alanda sınırlayarak güçlenmeyi hedeflemekte aynı zamanda da küçülme stratejilerini uygulayarak belirli

alanlardaki yatırımlarını elden çıkartmakta öte yandan da gelişmek istedikleri alanlarda ise yatırımlarını artırarak büyüme stratejilerini uygulamaktadırlar. Aynı tip strateji, Sabancı Holding'te de geçerlidir. Sabancı Holding'te başta inşaat, bankacılık ve tekstil alanlarındaki yatırımlarında büyüme stratejilerini uygularken, diğer pekçok alanlarda da küçülme stratejilerini uygulamakta ve 2000'li yıllarda mevcut işletmelerinin sayısını azaltarak 10'a indirgemeyi hedeflemektedirler. Bu amaçla bazı işletmeleri birleştirerek güçlendirirken, bazılarını ise elden çıkartarak küçülme stratejilerini uygulamaktadırlar. Bu ve buna benzer uygulamalar özellikle 1990'larla beraber işletmelerimizi etkisi altına almış bulunmaktadır. Böylece işletmelerimiz eskisinin aksine yatırımlarını pekçok alana yayarak büyüme stratejileri yerine belirli alanlarda uzmanlaşmayı hedef alan büyüme stratejilerini uygulamaya başlamışlardır. Buna ekonomik, politik ve teknolojik alandaki istikrarsızlıkla beraber, dünya ekonomisinde ortaya çıkan globalleşme çalışmaları, gümrük birliği ve pekçok farklı alanlara yatırım yapmanın ortaya çıkardığı kontrol yeteneğindeki azalma yanında rekabet koşullarının şiddetlenmesi, işletmeleri belirli ve kısıtlı yatırım alanlarında uzmanlaşmaya ve rekabet yeteneklerini artırmaya zorlamaktadır.

Bununla beraber 1990'lı yıllar işletmelerimize çok büyük olanaklar da sağlamaktadır. Şöyle ki; doğu blokunu çökmesi ve yeni bağımsız devletlerin ortaya çıkması, dünya pazarlarındaki bütünleşme ve globalleşme çabaları, dünyadaki diğer siyasal ve ekonomik değişimler işletmelerimiz için bir olanaklar çağını oluşturmaktadır. İşletmelerimize tatlı kârlar vadeden bu yeni dönem, yanlış stratejiler ve zamanlamayla işletmelerimizi zor durumlara sokabilir.

İçinde bulunduğumuz bu olanaklar çağında, yöneticilerimizin en çok dikkat etmeleri gereken noktalar, kararlarını yeterince hızlı ve etkili bir şekilde alabilme becerisine sahip olmaları ve uygulayabilmeleridir. Çünkü bu dönemde yapılacak en büyük hata, fırsatları böylesine cazip, rekabetin de bir o kadar çetin olduğu bir ortamda karar almakta gecikilerek olanakları değerlendirememek olacaktır. Bunlardan hareketle günümüzde yöneticilik için iki önemli noktanın mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi hareketlilik, ikincisi ise dikkati yoğunlaştırmadır. Bunlardan hareketlilik, yöneticilerin kararlarını son derece hızlı almalarını ve uygulamaya koymalarını ifade ederken, dikkati yoğunlaştırma da işletmenin en iyi yaptığını ortaya koyarak bunu geliştirmek yani ilgili faaliyet alanında uzmanlaşmak bunun yanında işletme amaçlarını ve stratejilerini saptarken yöneticisinden işçisine kadar etkin bir iletişim sistemini kurma anlamına gelmektedir.

İşletme yöneticilerinin 2000'li yıllara hazırlandığı şu dönemlerde çevresel faktörlerin ışığında yönetim stratejilerini sağlıklı temellere oturtabilmeleri için şu önerilerde bulunabiliriz.

1- İşletmelerin amaçları, politikaları ve yönetim stratejileri oluşturularken kişi yerine ekip çalışmasına önem verilmelidir. Bunun için uzun bir geçmişi olmakla beraber tam bir uygulama alanı bulamamış olan amaçlara göre yönetim sisteminin geliştirilmesi ve işletmedeki tüm elemanların işletme stratejilerinin belirlenmesine ve uygulanmasına katkısını sağlayacak bir örgütsel yapının gerçekleştirilmesi gereklidir. Ekip çalışması, hem çalışanların alınan kararlara katılımını sağladığı için çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla işletme verimliliğini artırırken diğer yandan da değişime işletmelerin ayak uydurabilmesi için çalışanların yaratıcılıklarını birleştirmektedir.

2- İşletmelerin günümüz çevre koşullarındaki hızlı ve beklenmedik değişimlere ayak uydurmasını ve zamanında karar alınmasını engelleyen bürokratik yapılarının tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü bürokrasi, işletme hatalarının ortaya çıkmasını önlediği gibi aksaklıkları gizlemekte ve alt kademelerden yukarıya bilgi ve öneri akışını engellemektedir. Bu şekilde çalışanların yaratıcılıklarını köreltmekte ve iş doyumunu en aza indirmektedir. Tabi bu bürokratik yapı aynı zamanda tepe yönetimince alınan kararların hızla alt kademelere ulaşmasını ve zamanında uygulanmasını da olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin 2000'li yıllara yaklaştığımız bu şiddetli rekabet ve değişim ortamında çok hızlı ve esnek kararlar alarak bunları hayata geçirmesi gerekiyor. Tüm bunlardan dolayı bürokratik yapı katı organizasyon yapılarının yerini yalın ve yassılaştıran organizasyon yapılarına bırakması gerekiyor.

3- İşletmelerimizin klasik üretim yönlü yapılanma ve çalışmalardan müşteri yönlü yapılanmaya ve çalışmaya yönelmeleri gerekmektedir. Çünkü artık müşteri kalıpları çok hızlı değişmekte, müşterilerin tercihleri kaliteye, kullanıma ve fiyata yönelmektedir. Müşterilerin tutum ve davranışlarındaki değişimi algılayan ve buna uyumlu stratejiler geliştiren yönetimlerin başarılı olduğu veya olacağı bir gerçektir.

4- İşletmeler geleceğe yönelik stratejilerini belirlerken, kalite ve fiyat konusundaki önceliklere dikkat etmeli ve rakiplere göre rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli konunun kalite ve fiyat avantajını sağlayan stratejiler olduğunu unutmamalıdır.

5- İşletmelerin tepe yönetimleri geleceğe yönelik stratejileri ortaya koyarlarken, dünyadaki toplumsal ve ekonomik değişimleri yakından izlemeye dayalı bir vizyona sahip olabilmelidir. Yani global yönetim sistemlerinin geliştirilmesi gereklidir. Bu amaçla, araştırmaya çok fazla önem vermeleri gerekmektedir. Dünyaya ve topluma toplu bir şekilde bakmayı ve geleceğe ilişkin yönelimleri saptamayı hedefleyen vizyon, işletmenin tüm ekibine mal edilebildiği oranda işletmenin başarısı artacaktır.

6- Çevresel faktörlerdeki değişimi kavrayabilmek ve bunu stratejilerine uydurabilmek, gelişmiş bir yönetim bilgi sistemine bağlıdır. Bu şekilde oluşturulacak veri tabanı, yöneticilerin çevredeki gelişmeleri zamanında takip edebilmelerine ve alacakları kararlarda kullanabilmelerine katkı sağlayabilecektir.

7- Yukarıda da belirtildiği gibi, 1970-1980'lerde yaygınlaşan geniş üretim ve yatırım yelpazesi yerine, rekabet gücünün en yüksek olduğu alanlara işletmeyi yönlendirecek olan uzmanlaşmanın sağlanacağı belirli faaliyet alanlarına yönelmesi gereğidir. Temel amaç ve strateji, rakiplerin girmekte zorlanacağı alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve yöntemlerle girmektir. Böylece işletmeler eskisinin aksine ekonominin çok değişik alanlarına yatırım yapmak yerine güçlerini ve tecrübelerini belirli faaliyet alanlarında yoğunlaştırmaya yönelik stratejileri uygulamalıdır.

8- Bir başka nokta ise işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uygun olarak kendilerini yenilemeleridir. Bu yenileme her alanda olmalıdır. Yani teknolojik yenilenme, organizasyonun gözden geçirilmesi, amaçların ve stratejilerin tekrar değerlendirilmesi gibi,

9- Son bir nokta ise, dünyanın globalleşmeye doğru gittiğini dikkate alırsak, yöneticilerin yerel pazarlar yerine dünya pazarlarını da yakından takip etmeleri, bu amaçla uluslararası kültürel, ekonomik ve sosyal farklılaşmaları iyi analiz etmeleri ve stratejilerini saptarken pazarların sınırsızlığını dikkate almaları gereğidir.

KAYNAKÇA

- AAKER**, David A. : *Developing Business Strategies*, Second Edition, John Wiley and Sons; New York-1988.
- AHMET**, Esin : *İşletme Politikasına Giriş*, Güray Matbaacılık, İstanbul-1984.
- AKAT**, İter : *İşletme Yönetimi*, Üçel Yay-Dağıtım, İzmir-1984.
- AKAT**, İter
ATILGAN, Turan : *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, TOBB Yayın. No:226, AYDB:115, Ankara-1992.
- AKAT**, İter
ÜNER, Nurel : *İşletme Yönetimi*, Aydın Yayınevi, İzmir-1987.
- ALDAĞ**, R. J.,
STEARNS, T.M. : *Management*, South-Western Pub. Co., Ohio-1984
- ALDEMİR** Ceyhan : *Örgütler ve Yönetimi*, Bilgehan Basımevi, İzmir-1
- ALPAY**, Yurdakul : *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, Cem Yayınevi, İstanbul-1990.
- ALPAY**, Güven : *Holding Yönetimine Gelinçe...*, Beta Basın- Yayın Dağ. A.Ş., İstanbul-1988.
- ANDREWS**, Kenneth R. : *The Concepts of Corporate Strategy*, Daw Jones-Irwin Inc., Homewood, Illinois-1971.
- ANSOFF**, H. Igor : *Business Strategy*, Penguin Books, New York-1978.

- ANSOFF, H. I gor** : *Corporate Strategy*, Penguin Books, McGraw-Hill, Middlesex, New York-1979.
- ANSOFF, H. Igor** : *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey-1984.
- APPLEBY, Robert C.** : *Modern Business Administration*, English Language Book Society/Pitman, 4.th. Edt. London-1987.
- ARGENTI, John** : *Systematic Corporate Planning*, Thomas Nelson and Sons Ltd., Hong-Kong-1978.
- ATILGAN, Turan** : "İşletmelerde Transfer Fiyatlaması Uygulamaları", *D.E.Ü. İkt.ve İdr. Fak. Dergisi*, Cilt :5 ,Sayı :1-2, İzmir-1990.
- BARANSEL, Atilla** : *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri* : Cilt:1., İst.Ünv. İşl.Fak.Yayını, İstanbul-1979.
- BARRA, Ralph** : *Putting Quality Circles To Work* ,McGraw-Hill Book Co. New York-1983.
- BOGUE, Marcus C. III.**
- BUFFA, Elwood S.** : *Corporate Strategic Analysis*, The Free Press, A. Division of MacMillan Inc., Englewood Cliffs-1979.
- BYARS, L. Lloyd** : *Strategic Management* ,Second Ed. Harper and Row Pub., New York-1987.
- CAMILLUS, John C.** : "*Strategical Planning and Management*" Control (Systems For Survival and Success), Lexington Books, Lexington-1986.
- CERTO, Sameul C.**
- PETER, J. Paul** : *Strategic Management : Concepts and Applications*, Second Edition, McGraw-Hill, Inc.,Singapore-1991.

- CHANDLER, Alfred D. Jr** : *Strategy and Structure : Chapters In The History of The American Industrial Enterprise* ; The MIT Press; Paperback Edition ; Massachusetts -1990.
- CELEBİOĞLU, Fuat** : *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İst., Ün., İşl.Fak. Yay.No:131, İstanbul-1990.
- DIFFENBACH, John** : "Coorparete Environmental Analysis İn Large U.S. Corporations", *Long Range Planing* Vol:16 No:13, 1983.
- DİLBER, Mustafa** : *Management In The Turkish Private Sector Industry*, Basılmamış Doktora Tezi, Graduate School Of The University Of Minnesota, Minnesota-1967.
- DİNÇER, Ömer** : *Stratejik Yönetim ve İşletme politikası* , Timaş Basım T.A.Ş., İstanbul-1992.
- DPT** : *Bilim - Araştırma Teknoloji Ara Planı* ; DPT Yayın No:2133 , ÖİK No:330 , Ankara-1988.
- EREN, Erol** : *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* , İst. Ün. İşl. Fak. Yay. No:234, İşl. İkt. Ens. Yay. No:127.İstanbul-1990.
- EVERED, Roger** : "So What is Strategy" : *Long Range Planning*, Vol:16, No:3 , 1983
- GLUECK, W. F.** : *Business Policy and Strategic Management* , 3 rd. Ed.; McGraw-Hill Series in Management , McGraw- Hill Book Co.; New York -1980.
- GREENLEY, Gordon E.** : Does Stratejic Planning Improve Company Performance ? *Readings İn Strategic Management*, (Editör: David Asch-Cliff Bowwman) MacMillan Education Ltd., London-1989.

- GÜVEMLİ, Oktay** : *İşletmelerde Kısa Ve Uzun Süreli Planlama* ;
Bilim Teknik Yayınevi. İstanbul-1990.
- HARDWICK, C. T.**
LANDUYT, B. F. : *Administrative Strategy and Desicion Making* ,
Simsons- Bordman Publishing Co., New York-1961.
- HATİPOĞLU, Zeyyat** : *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İşletme Yönetimi
İhtisas Dizisi. İstanbul-1986.
- HERSEY, Paul**
BLANCHARD, Kenneth. : *Management Of Organizational Behavior:*
Utilizing Human Resources, Fifth Edition,
Prentica Hall, Co. Englewood.Clifts, New Jersey-
1989.
- HICKS, Herbert G.** : *Örgütlerin Yönetimi; Sistemler Ve Beşeri*
Kaynaklar Açısından, 1.Cilt (Çeviren:Osman
TEKOK, Bintuğ AYREK, Birol BUMİN).San
Matbaası ,Ankara-1979.
- HINTERHUBER, H. Hans** : *Stratejik İşletme Yönetimi* (Çeviren:Lale Uraz).
Erler Matbaacılık,İstanbul-1980.
- HITT, Michael A.**
MIDLEMİST, R. Dennis,
MATHİS, Robert C., : *Effective Management* ,West Publishing Co., St.
Paul Minnesota -1979.
- HODGEST and WORTMAN** : *Admimstrative Policy*; John Wiley and Son Inc.
New York-1980.
- HOFFER,Charles W.**
SCHENDAL, Don : *Strategic Formulation, Analytical Concept*,
2.nd Ed. West Pub. Co., Minnesota-1979.

- HUTCHINSON, Colin** : Corporate Strategy and The Environment; *Long Range Planning* , Vol:25, August-1992.
- JOHNSON, Gerry**
SCHOLES ,Kevan : *Exploring Corporate Strategy*, 2nd. Ed. ; Prentice Hall Ltd, Hertfordshire -1988.
- IVANCEVICH, John M.**
DANNELLY, James H. Jr.
GIBSON, James L. : *Managing For Performance* , Business Publications, Inc., Plano, Texas-1983.
- JAIN, Subhash C.** : *International Marketing Management*, Kent Pub.Co.California-1984.
- KOÇEL, Tamer** : *İşletme Yöneticiliği*, İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay. No:205 , İşletme İktisat Enstitüsü Yayın No:101, İstanbul-1989.
- KOORTZ, H,**
O'DANNELL, C. : *Management , A Book of Readings* , (Editör: Thomas CANNON) : Strategys Role in Business, McGraw-Hill Book Co., New York -1976.
- LAIDLAW, A. F.** : *2000 Yılında Kooperatifler*, Çeviren :Haluk Uzel ,Yol-Kooperatif Yayınları No:7, Ankara-1981.
- LONGENECKER, Justin G.** : *Management*, Fifth Ed. ,Bell and Howell Co. Colombia, Ohio -1981.
- MAVİŞ, Feri** : Statejik Yönetim Modeli, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakülte Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, Eskişehir-1988.

- NARCHAL, R. M.**
KİTTAPPA, K.
BHATTACHARYA, P. : An Environmental Scanning System For Business Planning : *Longrange Planning*. Vol:20. Dec., England-1987.
- NUNNALLY, Jum C.** : *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Series In Psychology, New York-1967.
- ORGAN, Dennis W.**
HAMNER, W. Cloy : *Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach* ; Business Publications, Inc. Plano; Texas -1982.
- ÖNER, Yıldırım** : *İşletmelerde Çevre, Personel, Sermaye Koordinasyonu*, MESS 25. Yıl Seminerleri, MESS Eğt. Kit. Dizisi:8, MESS Yayınları No:95. İstanbul-1985.
- ÖZALP, İnan** : İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: VII, S: 1, Haziran, Eskişehir-1989.
- PAMUK, Gündüz vd.** : *Uzun Vadeli Planlama*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul-1978.
- PEARCE II, John A.**
ROBBINSON, Richard B. JR. : *Strategic Management*, Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois -1982.
- PETERS, Thomas J.**
WATERMAN, Robert H. Jr. : *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (Çeviri: Selami Sargut), Altın Kitaplar Yay. İstanbul-1987.

- PHATAK, Arvin V.** : *Uluslararası Yönetim*; (Çeviri : Atilla Baransel-Tomris Somay), İşletme Fakültesi Yayınları No:213, İstanbul.
- PORTER, Michael E.** : *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* : The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York-1980.
- ROBBINS , Stephen P.** : *Organization Theory : Structure, design and Applications* , Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey-1990.
- RODEBAUGH, Lee H.**
- DANIELS, John D.** : *International Business ; Environments and Operations* .5th. Ed. ,Addison-Wesley Pub. Co. 1989.
- RUGMAN, Alan M.**
- VERBEKE, Alain** : Multinational Corporate Strategy, *Journal of International Business*, 3/9 3rd. Qarters , Mix Vol:3, 1990/3.
- SAĞLAM, Mehmet** : *Örgütsel Değişme*, T.O.D.A.İ.E. Yay. No:185, Ankara - 1979.
- SCHRAMM, Gunter**
- WARFORD, Jeremy J.** : *Environmental Management and Economic Development*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore -1991.
- SMITH , John Grieve** : *Business Strategy*, 2 nd. ed. ,Basil Blackwell London-1990.
- SEZGİN, Atilla** : *Yönetimde Planlama, Kontrol ve karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinalarına Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri* ; Ankara Üniv. İkt. Tic. İl. Aka. Yayını, Yay. No: 81, Ankara-1974.

- STANFORD, Melvin J.** : *Management Policy* , Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs-1979.
- STEINER, Goerge A.**
MINER, John B.
GRAY, Edmund R. : *Management Policy and Strategy .Text Reading and Cases* ,3rd. Ed.MacMillan Pub. Co.,NewYork-1986.
- STEINER,George A.** : *Top Management Planning*, The McMillan Co. Collies-McMillan Ltd. London-1969.
- STONERS, James A.F.** : *Management*, Second Ed. Prentice-Hall Inc.,Englewood Cliffs,New Jersey-1982.
- STUBBART , Charles I.** : Managerial Cognition : A Missing Link in Stratejic Management Research, *Journal of Management Studies* 26:4 July, 1989.
- STUMPF, Stephen A.**
MULLEN, Thomas P. : Stratejic Leadership : Concepts,Skills, Style and Process, *Journal of Management Development*, Vol.:1 -1991.
- TEK, Ö. Baybars** : *Pazarlama : İlkeler ve Uygulamalar*, Kartal Ambalaj Matbaacılık ve Ticaret, İzmir-1991.
- WILSON, Ian H.** : Environmental Scanning and Strategic Planning, *Reading in Strategic Management* , (Editör : Arthur A. Thompson-E.Fulmer Jr. William-A.J. Strickland), Business Pub. Inc. Plano, Texas-1984.
- THOMPSON , John** : *Strategic Management :Awareness and Change* , Chapman and Hall Co., London-1990.

- TOSİ**, Henry L.
CARROLL ,Stephen J. : *Management* , 2nd. Ed. John Willey and Sons Inc., Canada -1982.
- TOSUN**, Kemal : *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:125, İstanbul-1990.
- TREGOE**, Benjamin B.
TABIA , Peter M. : Assessing The Strategic Health of Your Organization, *Management Review*, August,1990.
- ÜSDİKEN**, Behlül : "Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine" , İstanbul Ün. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 9, Sayı 2, Kasım-1980.
- YILMAZ**, Zekai : İşletmelerde Amaç İlişkileri, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:6 Sayı:2, Kasım, Bursa-1985.
- WEB**, Ian : *Thinking Strategy and A Reappraisal of Planning* ; The Industial Society Press; London-1989.
- WEBSTER' S New Collegrate Dictionary.**

Sayın Yönetici;

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalınca "İşletmelerin Yönetim Stratejilerinin Oluşumunda Çevresel faktörlerin Rolü" isimli bir araştırma projesi gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla bir soru formu düzenlenmiş olup ek'te size sunulmaktadır.

Ek'teki soru formunun iki ana amacı vardır;

- 1- Ülkemizdeki büyük ölçekli kuruluşlarımızdaki yönetim stratejileriyle bunları etkileyen dış çevre faktörlerinin mevcut durumunu ortaya koymak,
- 2- Bu iki faktör arasında ve bunları etkileyeceğini düşündüğümüz, ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik dış çevre değişkenleri arasındaki ilişkileri aramak.

Soru formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yöneticilerin niteliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda bölümünüzdeki / biriminizdeki yönetim stratejilerinin yapısı ve niteliğine ilişkin sorular mevcuttur. Üçüncü bölümde ise yönetim stratejilerini etkileyebileceğini düşündüğümüz işletmenizin dış çevre faktörlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Bu soru formunun *çoğaltılarak* kuruluşunuzun *Genel Müdür* ve *Genel Müdür Yardımcıları* ile *Bölüm veya Birim Müdürleri* tarafından doldurularak *en geç 10 ŞUBAT 1994* tarihine kadar aşağıdaki adrese gönderilmesi gerekmektedir. Soruların hiçbirisi kişisel veya kuruluşunuzun gizli denilebilecek türden bilgilerini ortaya çıkartmak amacına yönelik değildir. Anketler herbir işletme için ayrı ayrı değil, toplu olarak değerlendirilecektir.

Bu araştırmadan elde edilecek bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı, bilimsel ve akademik bir amaca yönelik olduğunu belirtmekte yarar vardır. Arzu edildiği takdirde çalışmanın sonuçları araştırmaya katılan tüm işletmelere sunulacaktır.

Yardımlarınız ve işbirliğiniz için şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

ADRES : PROF. DR. İLTER AKAT

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
DOKUZÇEŞMELER BUCA/İZMİR

Prof.Dr. İlter AKAT

Yönetim ve Organizasyon Anabilim
Dalı Başkanı ve Proje Yöneticisi

Bölüm 1 : Yönetici Nitelikleri

Aşağıdaki sorular işletmenizdeki veya bölümünüzdeki yöneticilerin nitelikleri ile ilgilidir. Lütfen size en yakın olan ifadeyi işaretleyiniz.

1. Bölümünüz veya Biriminiz ;

- a- Pazarlama b- Muhasebe-Finansman c- personel d- Planlama e- Ar-ge
f- Üretim g- Diğer, Lütfen belirtiniz.....

2. İşletnedeki veya bölümdeki/birimdeki pozisyonunuz ?

- a- Genel Müdür b- Genel Müdür Yard. c- Müdür d- Müdür Yard. e- Diğer

3. Yaşınız ?

4. Cinsiyetiniz ? 1. Kadın 2. Erkek

5. Eğitim Durumunuz ?

- a- İlkokul b- Orta ve dengi c- Lise ve dengi d- Lisans e- Lisans Üstü

6. Eğitim Alanınız ?

- a- İşletme b- İktisat c- Hukuk d- Mühendislik e- Diğer

7. Şimdiki görevinizde kaç yıldır bulunuyorsunuz ?

8. İşletmenizin Kuruluş Yılı ?

- a- 1923'den önce b- 1923-1950 c- 1951-1960 d- 1961-1970 e- 1971-1980
f- 1981-1990 g- 1991 ve sonrası

9. İşletmenizin faaliyet alanı nedir ?

Bölüm 2 : Yönetim Stratejileri.

Bu bölümde, işletmenizin veya bölümünüzün faaliyetlerini yürütürken aldığınız uzun vadeli stratejik kararlar ve planlar değerlendirilmektedir. Yönetim stratejilerine ilişkin stratejik kararları değerlendirirken her sorunun altında verilen 1'den 5'e kadar olan ölçeklerden size en yakın olanını işaretleyiniz.

1. Bölümünüz için (satış tahminleri yapmak, müşteri tercihlerini saptamak, finansal dengeleri koruyabilmek, personel seçimi vb. gibi) uzun vadeli konular ne derece önemlidir ?

(1) Hiç (2) Az (3) Kısmen (4) Oldukça (5) Çok Fazla
Önemlidir Önemlidir

2. Bölümünüz için (doğrusal programlama, yöneylem araştırmaları, yönetici ve personel geliştirme, pazar analizleri vb. gibi) modern tekniklerin faaliyetlerinizde ne dereceye kadar bir stratejik öneme sahiptir ?

(1) Hiç (2) Az (3) Kısmen (4) Oldukça (5) Çok Fazla
Önemlidir Önemlidir

3. İşletmenizin veya bölümünüzün uzun vadeli planlarına ve faaliyetlerine tepe yönetimce ne kadar önem verilmektedir ?

(1) Hiç (2) Az (3) Kısmen (4) Oldukça (5) Çok Fazla

4. Tepe yönetim işletmeyle ilgili önemli stratejik kararları verirken ne dereceye kadar size veya diğer bölüm yöneticilerine danışır ?

(1) Hiç (2) Az (3) Kısmen (4) Oldukça (5) Çok Fazla

5. Tepe yönetim, önemli stratejik kararlar (işletme faaliyetlerinin değiştirilmesi, yeni yatırımların yapılması vb. gibi) alırken ne dereceye kadar uzmanlaşmış, teknik eğitim görmüş danışmanların ve/veya işletme yöneticilerinin görüşlerine ağırlık verir ?

(1) Hiç (2) Az (3) Kısmen (4) Oldukça (5) Çok Fazla

6. Bölüm kararlarının büyük bir çoğunluğu günlük veya çok yakın bir geleceğe ilişkindir.

(1) Kesinlikle Doğru Değil	(2) Çok Az Doğru	(3) Kısmen Doğru	(4) Oldukça Doğru	(5) Çok Fazla Doğru
-------------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	------------------------

7. Bölüm kararlarında ağırlık daha çok amaçların ve stratejilerin uzun vadeli planlamaları (5-10 yıl) üzerindedir.

(1) Kesinlikle Doğru Değil	(2) Çok Az Doğru	(3) Kısmen Doğru	(4) Oldukça Doğru	(5) Çok Fazla Doğru
-------------------------------	---------------------	---------------------	----------------------	------------------------

Bölüm 3 : İşletmenizin Dış Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi,

Bütün işletmeler varlıklarını sürdürmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için işletmenin dış çevresini oluşturan (ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik) faktörler ile ilişki içerisindeyler. Aşağıda verilen sorular, işletmenizin geleceğe yönelik yönetim stratejilerini saptarken ilişki içerisinde bulunduğunuz dış çevrenin ne derece karmaşık ve kestirilebilir olduğunu ölçmek için hazırlanmıştır. Sorularınızı cevaplandırırken her bir çevreyi ayrı ayrı değerlendiriniz, ve bu değerlendirmeyi yaparken aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1) Büyük Ölçüde 2) Oldukça 3) Kısmen 4) Az 5) Hiç

Örnek : Karar alırken, ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik faktörlerin ne kadarını dikkate almak zorunluluğu duyuyorsunuz?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler
5	3	4	2

Burada, karar alırken, ekonomik faktörleri (5) Hiç, sosyo-kültürel faktörleri (3) Kısmen, politik-yasal faktörleri (4) Az, ve teknolojik faktörleri (2) Oldukça fazla dikkate alıyor olduğunuzu göstermektedir.

1. Karar alırken, ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik faktörlerin ne kadarını dikkate almak zorunluluğunu duyuyorsunuz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

2. Ekonomik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve teknolojik faktörlerin ne kadarı işletmenizin amaçlarını gerçekleştirmede önem taşımaktadır ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

3. Önem taşıyan çevresel faktörlerin zaman içinde gösterdiği değişim ne ölçüde farklılıklar gösterir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

4. Önem taşıyan çevresel faktörlerde zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerin işletmeniz / bölümünüz üzerindeki etkileri (yarattıkları sınırlamalar, sorunlar ve fırsatlar) ne ölçüde farklılıklar gösterir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

5. Dış çevrenizdeki diğer örgütler (örneğin rakip işletmeler, sendikalar, hammadde veya hizmet sağlayan işletmeler, kamu kuruluşları) işletmenizin faaliyetlerini ve karar alma serbestliğini ne ölçüde sınırlayabilmektedir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

6. Zaman içinde genel olarak işletmenizin dış çevresinde ne kadar sık değişiklikler meydana gelir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

7. Genel olarak işletmenizin dış çevresinde meydana gelen değişimi nasıl nitelendirirsiniz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

8. İşletmenizin halen içinde faaliyet gösterdiği dış çevre geçmiş dönemlerin dış çevre özelliklerine ne ölçüde benzemektedir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

9. Dış çevrede meydana gelen değişimin, ne ölçüde önceden kestirmeye olanak verecek düzenli bir seyir izlediği söylenebilir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

10. Dış çevreye, işletmeniz açısından ne kadar sık hiç beklenmedik olayların ortaya çıkmasına neden olur ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

11. Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri önceden tahmin edebilmeniz ne ölçüde mümkündür ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

12. Dış çevrede meydana gelen değişimin nedenlerini ne ölçüde tahmin etme ve anlama olanağına sahipsiniz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

13. Meydana gelen değişimin nitelikleri, ne tür sorunlar veya fırsatlar yaratacağı ve işletmeniz üzerindeki muhtemel etkilerini ne ölçüde önceden kestirebilme olanağına sahipsiniz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

14. Dış çevre ile ilgili sahip olduğunuz bilgiler, alacağınız kararlar açısından ne ölçüde yeterlidir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

15. Dış çevreyi oluşturan faktörlerin işletmeniz üzerindeki etkileri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

16. Aldığınız kararlardan dış çevreyi oluşturan faktörlerin ne ölçüde etkilenecekleri ve ne tür tepkiler gösterecekleri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

17. Dış çevreyi oluşturan faktörlerle ilgili, karar alma açısından gerekli bilgileri elde etmek ne kadar güçtür ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

18. Dış çevrenin yarattığı sorun veya fırsatlar ne ölçüde önceden yaptığınız tahminler doğrultusunda olmaktadır ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

19. Dış çevreyi etkileyen veya dış çevreden etkilenecek bir kararı almadan önce, bu kararın sonuçlarını önceden kestirebilmek ne kadar güçtür ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

20. Genel olarak işletmenizin dış çevresi ne ölçüde kompleks (karmaşık) olarak nitelendirilebilir ?

Ekonomik Faktörler	Sosyo-Kültürel Faktörler	Politik-Yasal Faktörler	Teknolojik Faktörler

21. Dış çevreyi oluşturan faktörlerle ilgili istikrarsızlık özellikle hangi yılda yoğunluk göstermektedir, Lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.

.....

TEŞEKÜRLER..



T.C. YATIRIM MENKUL DEĞERLER KURULU
DONÜŞÜM MENKUL DEĞERLER MENKİZE